

Cultura Organizacional y Desempeño: estudio en la empresa

Simout S.A

Presentado por:

Vivian Andrea Bolaños Quevedo

Trabajo dirigido por:

Prof. Mónica García

Universidad del Valle

Facultad de Ciencias de la Administración

Maestría en Administración de Empresas

Santiago de Cali

2019

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
1. EL PROBLEMA.....	8
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	8
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	11
1.3. OBJETIVOS.....	11
1.3.1 Objetivo General	11
1.3.2. Objetivos Específicos.....	11
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	12
1.5. METODOLOGÍA	13
1.5.1. Unidad de Análisis.....	13
1.5.2. Estrategia de Investigación y Fuentes de Datos	13
2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	16
2.1. ESTADO DEL ARTE.....	16
2.2. MARCO TEÓRICO.....	22
2.2.1. Definición de Cultura Organizacional	22
2.2.2. Definición de Desempeño Organizacional	28
2.2.3. Desempeño y cultura organizacional.....	29
2.2.4. Modelo de Denison para el diagnóstico de la Cultura en función del Desempeño	32
2.3. MARCO CONCEPTUAL.....	46
2.4.1. Misión	49
2.4.2. Visión.....	49
2.4.3. Valores Corporativos	49
2.4.4. Código de Conducta.....	50
2.4.5. Código de Buen Gobierno	50
2.4.6. Política Integral HSEQ	51
2.4.7. Mapa Estratégico	52
3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	53
3.1. PERFIL CULTURAL ÁREA ADMINISTRATIVA SIMOUT S.A	53
3.1.1. Características Básicas y Dimensiones Culturales	53

3.1.2.	Características Culturales e Índices Evaluados	55
3.1.3.	Índices Evaluados e Ítems	58
3.2.	PERFIL CULTURAL Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	68
3.2.1.	Perfil de Desempeño de la Organización	68
3.2.2.	Correlaciones entre Características Culturales e Indicadores de Desempeño	69
3.3.	RECOMENDACIONES PARA LA INTERVENCIÓN DE LA CULTURA.....	72
4.	CONCLUSIONES.....	86
5.	RECOMENDACIONES	90
	REFERENCIAS.....	92

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Variables de la Cultura.....	14
Tabla 2 Variables del Desempeño.....	15
Tabla 3 Definiciones de Cultura Organizacional	23
Tabla 4 Relación de características y variables de desempeño en las organizaciones	46
Tabla 5 Involucramiento y sus índices	55
Tabla 6 Consistencia y sus índices	56
Tabla 7 Adaptabilidad y sus índices.....	57
Tabla 8 Misión y sus índices.....	58
Tabla 9 Involucramiento: índices e ítems.....	59
Tabla 10 Consistencia: índices e ítems	61
Tabla 11 Adaptabilidad: índices e ítems	63
Tabla 12 Misión: índices e ítems	65
Tabla 13 Perfil de Desempeño Simout S.A.....	68
Tabla 14 Estadísticos descriptivos y correlaciones	69
Tabla 15 Plan de Acción Característica Misión	79
Tabla 16 Plan de Acción Característica Consistencia	80
Tabla 17 Plan de Acción Característica Involucramiento	81
Tabla 18 Plan de Acción Característica Adaptabilidad	83

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de Cultura Organizacional de Denison	33
Figura 2 Característica Misión y sus índices	34
Figura 3 Característica de Consistencia y sus índices	35
Figura 4 Característica de Involucramiento y sus índices	37
Figura 5 Característica de Adaptabilidad y sus índices	38
Figura 6 Dimensión Enfoque Interno	40
Figura 7 Dimensión Enfoque Externo.....	41
Figura 8 Dimensión de Estabilidad	43
Figura 9 Dimensión de Flexibilidad.....	44
Figura 10 Configuración Modelo Denison.....	44
Figura 11 Mapa estratégico Simout S.A	52
Figura 12 Características básicas y dimensiones culturales del área administrativa de Simout S.A.....	54

INTRODUCCIÓN

Hablar de cultura organizacional es hablar de la cultura compartida por los miembros de una organización; este concepto surge por la necesidad de hallar un paradigma interpretativo que ampliara la comprensión de la realidad de las organizaciones, y por su incidencia en el desempeño de estas. Su importancia reside en la idea de que construir y mantener una cultura organizacional sana y sólida, es eliminar las barreras de la productividad, por un lado, y la desconfianza y los miedos por el otro. En este sentido, crear una cultura sana y sólida significa promover sistemáticamente en todo el personal de una organización, la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas; todo ello en beneficio de la empresa, de su personal y del cliente para el cual se trabaja.

El alcance de esta investigación va desde la descripción del perfil de cultura organizacional del área administrativa de la empresa y su influencia en algunas variables de desempeño general, hasta la generación de recomendaciones para su transformación de cara al cumplimiento de los objetivos estratégicos que se ha planteado la compañía para el periodo en el que se desarrolla esta investigación. Se espera que los resultados de este estudio proporcionen a los directivos de la empresa un amplio entendimiento del perfil cultural de la organización y motive un esfuerzo posterior para la ejecución de acciones que, lideradas por sus directivos, promuevan una transformación de la cultura interna, de tal manera que se favorezca el logro de las metas y objetivos organizacionales para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

El desarrollo de este documento se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I: en este capítulo se encuentra los antecedentes del problema, el planteamiento del problema, el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación dada por los investigadores para realizar este trabajo y finalmente la metodología llevada a cabo.

Capitulo II: contiene el estado del arte, el marco teórico y el marco referencial en torno al cual se llevó a cabo la investigación.

Capitulo III: contiene la presentación y análisis de los resultados obtenidos.

Capitulo IV: muestra las conclusiones.

Capítulo V: presenta las recomendaciones.

1. EL PROBLEMA

1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

SIMOUT S.A es una compañía dedicada a la prestación de servicios de Mantenimiento, Montajes, Manejo de Carga y Obras Civiles a empresas del sector Industrial. Fue fundada en julio del 2001, en la ciudad de Santiago de Cali por iniciativa de cinco empresarios, quienes, ante los requerimientos del creciente mercado industrial en los departamentos del Valle del Cauca y Cauca, vieron la oportunidad de reunir esfuerzos para constituir una compañía con capacidad para atender necesidades puntuales relacionadas con la gestión de activos de las empresas del sector industrial.

Desde su fundación hasta hoy, la operación en Colombia ha ampliado su alcance a nivel nacional con operaciones en el norte, centro y sur del país, prestando servicio a empresas de los sectores: cemento, alimentos, caucho (Neumáticos), papel Tissue, acero, entre otros. Para el año 2012 se llevó a cabo la internacionalización de la compañía con la apertura de operaciones en Ecuador y un año después en Panamá.

En el año 2013 la compañía alcanzó ventas totales por el orden de los 30 mil millones de pesos, siendo las ventas en el exterior (Ecuador y Panamá) el 6% del ingreso consolidado.

Los buenos resultados de crecimiento y desempeño evidenciados en el año 2013 motivaron a los Directivos de la compañía a trazar nuevos horizontes y estrategias de crecimiento, acompañados de retos y transformaciones importantes para llegar a lo que se conoce al interior de la compañía como la MEGA 2025, la cual, en términos generales, implica explorar posibilidades de crecimiento en el Arco del Pacífico y alcanzar ventas consolidadas de 1 billón de pesos colombianos. Dicha meta sugiere además, transformaciones significativas en los servicios ofertados, en la estructura organizacional y en los modelos de gestión y de servicio, lo

cual requiere un esfuerzo y un trabajo sobresaliente por parte de los mandos altos y medios principalmente, quienes son los encargados de liderar el proceso de cara al cumplimiento de dichos objetivos. Para lograrlo la organización estableció metas volantes para tres horizontes de tiempo definidos de la siguiente manera: Horizonte 1: 2015 a 2018, Horizonte 2: 2019 a 2022 y Horizonte 3: 2023 a 2025.

Sin embargo, pese a los buenos resultados evidenciados durante el año 2013 y al esfuerzo realizado en la formulación y despliegue estratégico que de manera minuciosa se llevó a cabo durante el periodo siguiente, los resultados de los últimos años son totalmente contrarios a los esperados y esto se evidencia principalmente en un congelamiento de los ingresos en las operaciones en el extranjero y un decrecimiento generalizado de la operación en Colombia, donde entre el 2013 y el 2017 las ventas disminuyeron en un 37% pasando de 30 mil millones a 19 mil, la rentabilidad neta paso de 11% a 4%, el número de empleados paso de 600 en promedio al año a 240, la rotación del personal paso de 7% a 24% y el número de operaciones fijas (clientes) paso de 12 a 6.

En la literatura de administración, diferentes autores como Brown (1992), Denison & Neale (1996), Jeannet & Hennessey (1998) y Ogbonna & Haris (2000), han planteado que uno de los factores que explica el desempeño de una organización es su cultura, de tal manera que, las características de esta pueden ayudar o entorpecer el logro de los objetivos y metas organizacionales. Al ser la cultura un factor determinante en el comportamiento de las personas en los diferentes roles en los que se desenvuelven como individuos y como colectivos, se puede afirmar que dependiendo de su naturaleza, esta podría constituirse en una fortaleza o en una amenaza para el logro de una ventaja competitiva, en la medida en que favorezca el aumento de la efectividad de las personas y esto, a su vez se da, si sus creencias y valores motivan

comportamientos y resultados favorables para los objetivos organizacionales. Covey (1989) menciona que “la única ventaja competitiva que perdura es la que nace de una cultura organizacional de alta confianza, con personas comprometidas y alineadas con una visión común”. Peter Drucker por su parte, afirmó que “La Cultura se come a la estrategia al desayuno”¹, con esta frase el autor alertó sobre la importancia de propiciar una cultura que favorezca las metas organizacionales, ya que, de lo contrario, toda estrategia o intento, podría sucumbir fácilmente en la etapa de presentación o lanzamiento. Así mismo, antes de iniciar cualquier proceso de cambio, es importante:

Conocer cuál es la conciencia colectiva que orienta los comportamientos de las personas inmersas en el proceso. Conocer el estado de la cultura e identificar si es fuerte o no, es requisito para que el proceso de cambio propuesto tenga los resultados esperados.

(Mendez, 2018, pág. 88)

De acuerdo con esta definición, puede entenderse entonces, la puesta en marcha de una estrategia corporativa como un proceso de cambio, ya que supone asumir nuevos roles, nuevas funciones y en algunos casos, como en el de la empresa Simout, incluso nuevos modelos de gestión y de servicio.

Considerando que el ejercicio de planificación estratégica fue llevado a cabo de manera rigurosa, de acuerdo a la metodología sugerida por los consultores que acompañaron el ejercicio, en la tarea de encontrar las causas que expliquen los resultados recientes de la organización, la alta dirección cuestiona la capacidad de ésta y específicamente de los colaboradores llamados a

¹ Citado en Rich Karlgaard, “Peter Drucker on Leadership”, *Forbes*, 19 de noviembre de 2004, http://www.forbes.com/2004/11/19/cz_rk_1119drucker.html.

liderar el despliegue de la estrategia, para alcanzar el desempeño requerido para el logro de los objetivos estratégicos.

Por todo lo mencionado anteriormente surge el interés de realizar una investigación de la cultura organizacional del área administrativa de Simout, ya que son las personas que conforman esta área, quienes principalmente deben conducir y materializar los cambios que a nivel estratégico se requieren para el logro de los objetivos que se ha planteado la organización en los tres horizontes de tiempo mencionados. Contar con un perfil cultural del área administrativa, permitirá determinar la influencia del comportamiento de estos colaboradores en el desempeño de la empresa, lo que a su vez facilitará el entendimiento de como este resultado puede favorecer o no el cumplimiento de la estrategia.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En línea con lo anterior la pregunta de investigación que se plantea para el presente trabajo es: ¿Cuáles son las características de la Cultura Organizacional del área administrativa de la empresa Simout, que tienen relación con el desempeño de la organización? A partir de esta pregunta se plantean de igual manera los objetivos; general y específicos, que permitirán guiar el desarrollo de la investigación para finalmente dar respuesta al cuestionamiento planteado.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Caracterizar la cultura organizacional del área administrativa de la empresa Simout S.A, con el fin de evaluar su relación con el desempeño de la organización.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar y caracterizar la cultura organizacional del área administrativa de la empresa.

- Analizar el perfil cultural del área administrativa y su relación con un conjunto de variables de desempeño de la organización.
- Proponer a partir de los resultados obtenidos recomendaciones para la intervención de la cultura organizacional, que propicien el mejoramiento del desempeño de la empresa.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Estudiar la cultura organizacional es relevante dado que esta hace parte del fundamento de las organizaciones y es además una herramienta poderosa de transformación organizacional. Un adecuado proceso de diagnóstico permite identificar elementos claves que al ser gerenciados por los líderes de la organización facilitan el camino hacia el logro de los objetivos, generan bienestar e identidad entre sus miembros y permiten posicionar a la compañía según la Visión trazada por el equipo directivo.

Llevar a cabo esta investigación le permitirá a Simout S.A contar con un perfil cultural del área administrativa de la organización, que a su vez le facilite identificar la influencia del comportamiento de estos colaboradores en el desempeño de la empresa, corroborando de esta manera los argumentos expuestos por algunos autores sobre la relación cultura y desempeño en el contexto de las organizaciones.

A partir de lo anterior se espera además que el resultado de la investigación despierte el interés de la alta gerencia de la organización y sirva como un insumo importante para la formulación de estrategias de intervención de la cultura, que produzcan mejoras en el desempeño del personal y subsecuentemente en el desempeño de la organización, a través de resultados tangibles para sus accionistas. Un elemento importante a considerar en esa etapa sería además el estado de madurez de la organización y las proyecciones de crecimiento que se plantean.

Finalmente, esta investigación es pertinente para el investigador porque permite fomentar el espíritu investigativo, a través de un tema pertinente para la profesión de Administración de Empresas. Además, porque los resultados de la misma le permitirán avanzar en el entendimiento de cómo la cultura organizacional puede impactar la capacidad de una organización para alcanzar las metas y objetivos organizacionales de corto, mediano y largo plazo.

1.5. METODOLOGÍA

1.5.1. Unidad de Análisis

Para esta investigación se definió como unidad de análisis el área administrativa de las operaciones en Colombia de la empresa Simout S. A. El estudio se realizó a un total de 25 colaboradores con antigüedad mayor o igual a 12 meses en la organización.

1.5.2. Estrategia de Investigación y Fuentes de Datos

Esta investigación es de tipo descriptiva correlacional dado que su propósito es identificar y describir las características de la cultura del área administrativa de Simout S.A, basado en la Organizational Culture Survey (Encuesta de Cultura Organizacional) desarrollada por Daniel Denison, para posteriormente establecer las correlaciones entre las características culturales del modelo (Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión) con un conjunto de medidas de desempeño organizacional (Crecimiento en ventas e ingresos, participación en el mercado, Rentabilidad y Rendimiento del activo, Calidad de productos y servicios, Innovación, Satisfacción de los empleados y Rendimiento general de la empresa).

Para recolectar la información se aplicó una encuesta vía web, entre los meses de junio y agosto de 2017. Posteriormente se tabuló la información obteniendo los promedios de los puntajes para las características culturales, los índices, los ítems y los indicadores de desempeño.

El instrumento empleado está compuesto por dos secciones. La primera, orientada a recolectar información sobre la cultura con un total de 60 preguntas cerradas que permiten identificar las cuatro características del modelo (Adaptabilidad, Consistencia, Misión e Involucramiento). Para todas las preguntas se hizo uso de la escala de calificación de Likert, donde uno es completamente en desacuerdo y cinco es completamente de acuerdo.

La segunda sección del instrumento contiene afirmaciones que buscan recoger la percepción de los encuestados sobre el desempeño de la organización a partir de las variables críticas de: rendimiento general de la empresa, crecimiento en ventas e ingresos, participación en el mercado, rentabilidad y rendimiento de activos, calidad de los productos y servicios, desarrollo de nuevos productos o servicios, innovación y satisfacción de los empleados. De igual forma estos ítems fueron valorados con una escala de uno a cinco, siendo uno muy bajo desempeño y cinco muy alto desempeño. Ver instrumento Anexo 1.

A continuación, se presentan las variables para la evaluación de la Cultura y el Desempeño.

Tabla 1 *Variables de la Cultura*

CARACTERISTICAS	INDICES	No. DE PREGUNTAS
Involucramiento	Facultamiento	1 al 5
	Orientación al equipo	6 al 10
	Desarrollo de capacidades	11 al 15
Consistencia	Valores centrales	16 al 20
	Acuerdo	21 al 25
	Coordinación e integración	26 al 30
Adaptabilidad	Creación del cambio	31 al 35
	Enfoque en el cliente	36 al 40
	Aprendizaje organizacional	41 al 45
Misión	Dirección e integración estratégica	46 al 50
	Objetivos y metas	51 al 55
	Visión	56 al 60

Tabla 2 *Variables del Desempeño*

INDICES DE DESEMPEÑO	No. DE PREGUNTAS
Crecimiento en ventas e ingresos	61
Participación en el mercado	62
Rentabilidad y rendimiento del activo	63
Calidad de productos y/o servicios	64
Desarrollo de nuevos productos y/o servicios	65
Satisfacción de empleados	66
Rendimiento general de la empresa	67

2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

2.1. ESTADO DEL ARTE

A continuación, se presentan las investigaciones que a nivel internacional y nacional se han realizado sobre Cultura organizacional a fin de identificar los avances en el conocimiento del tema que concierne a esta investigación.

En la literatura internacional es posible encontrar diferentes modelos para diagnosticar, medir y evaluar la cultura. Algunos de estos modelos como los de Cameron & Quinn (1999) y el modelo de Fey & Denison (2003), se enfocan en el análisis de las tipologías culturales y otros como los de O'Reilly, Charman, & Cadwell (1991) y Hofstede (1999), en el análisis de rasgos culturales.

Cameron y Quinn (1999), desarrollaron un marco teórico para el diagnóstico y cambio de la cultura organizacional basado en el modelo Competing Values Framework (CVF). Propusieron 4 tipos de cultura: 1) Jerárquica; tiene una orientación interna, busca estabilidad y control. Sus valores más importantes son la eficiencia, el cumplimiento de las normas y la formalización de los procesos, así como la estabilidad en el empleo; 2) Clan; da importancia a la flexibilidad y a la orientación interna y por ello enfatiza en el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso de todos con la organización. 3) Adhocrática; valora más la estabilidad que la flexibilidad, pero su orientación no es interna sino externa. Es propia de empresas que buscan ser líderes en el mercado y que operan en una situación de cambio permanente por lo que, la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos son los valores más importantes de esta cultura; y 4) de Mercado; pone énfasis en lo externo, pero requiere estabilidad y control para lograr mejoras en su productividad y competitividad.

Denison, Mishra, Cho, Young y Fey (1995, 2003) plantean una metodología para el estudio de la cultura organizacional, la cual busca identificarla a partir de cuatro características dominantes: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión. Estos tipos de cultura parten de las mismas dos dimensiones del modelo de Cameron y Quinn (1999) y por lo tanto existe correspondencia entre ellos, así: involucramiento = clan; adaptabilidad = adhocrática; consistencia = jerárquica y misión = de mercado.

El modelo de O'Reilly et ál (1991) por su parte, no define tipologías culturales sino valores culturales. Este modelo, conocido como OCP, fue desarrollado para medir el ajuste entre los valores del individuo y los valores de la organización. El OCP contiene 54 declaraciones de valor que genéricamente pueden capturar valores individuales (31) y valores organizacionales (23). Los valores organizacionales se consolidan en siete dimensiones de valor así: atención al detalle, innovación, orientación a resultados, agresividad, orientación al grupo, estabilidad y orientación a la gente.

Hofstede (1999) concibió originalmente un modelo para estudiar las culturas regionales y nacionales, más que las organizacionales. Pese a ello, varios autores han utilizado este modelo para estudiar la cultura al interior de las empresas. A través de su modelo el autor demuestra que existen agrupamientos culturales a nivel regional y nacional que afectan el comportamiento de las sociedades y que son muy persistentes en el tiempo. Este autor desarrolló el modelo de las cinco dimensiones para identificar los patrones culturales de cada grupo como se detalla a continuación: 1) Distancia al poder: un alto índice de distancia al poder se encuentra aparejado con la inequidad, centralización, autoritarismo y división de clases; un bajo índice por el contrario, implica la búsqueda de la equidad, la descentralización y la participación de las personas; 2) masculinidad – feminidad: un alto índice de masculinidad se encuentra asociado con

segregación ocupacional, presencia de estereotipos de género, y diferencias en el estatus entre el hombre y la mujer; en contraposición, un alto índice de feminidad se asocia con la integración profesional entre los sexos, ausencia de estereotipos de género, trato equitativo hacia hombres y mujeres; 3) Tolerancia a la incertidumbre: un bajo índice de tolerancia a la incertidumbre es expresados mediante actitudes negativas hacia la diversidad y la falta de respeto por los derechos humanos; por el contrario un bajo índice se expresa mediante actitudes positivas hacia la diversidad, la integración de minorías y el respeto por las personas; 4) Colectivismo – individualismo: los altos índices de colectivismo se encuentran asociados con la cohesión social, la valoración de las relaciones interpersonales y el establecimiento de relaciones morales entre los miembros de un colectivo y alta sensibilidad hacia la equidad; por el contrario un alto índice de individualismo se caracteriza por la valoración de la independencia, el desempeño, los logros individuales y la ausencia de sensibilidad hacia la equidad, y 5) Orientación corto plazo: la orientación hacia el corto plazo se encuentra aparejada con el énfasis en el estatus y la espera de resultados inmediatos; por el contrario, la orientación a largo plazo está asociada con la perseverancia, la espera de resultados de medio y largo plazo y la adaptabilidad a las condiciones del entorno.

A nivel nacional Ruiz & Naranjo (2012), distinguen tres grupos de estudios sobre cultura organizacional, así: 1) los que se enfocan en estudiar aspectos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional sin contextualizarlos en la realidad colombiana, 2) los que buscan describir la cultura en realidades empresariales específicas y 3) los que se interesan por estudiar la cultura en relación con los aspectos que la determinan o la incidencia que ella tiene sobre otros factores organizacionales.

En el primer grupo se encuentran trabajos como el de Toca & Carrillo (2009) quienes hacen una revisión de literatura sobre aspectos teóricos y metodológicos para abordar la cultura organizacional. Además, realizan un aporte interesante en relación con las dimensiones esencial, estratégica y manifiesta de la cultura, presentan un inventario de las herramientas más usadas para medir la cultura organizacional, resaltando el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn (1999) por su condición de medir la cultura desde el contenido y desde la fuerza cultural. Se destaca como su mayor contribución el análisis del impacto de la cultura en el desempeño de las organizaciones, afirman que el contenido y fuerza de la cultura debe ser el inductor para introducir mejoras en el desempeño, en concreto, señalan que, al contar con una cultura fuerte, los miembros conocerán qué se espera exactamente de ellos y se reduce la incertidumbre del personal, ya que proporciona una estructura y un sistema de valores que orientan el quehacer. Rueda & Rodenes (2010) se enfocaron en identificar los valores, prácticas y comportamientos que son determinantes y que deben asumir las empresas y las personas para el desarrollo de acciones encaminadas a lograr una cultura innovadora. Este estudio plantea que para alcanzar este propósito, es necesario incorporar una serie de características tales como: promoción de nuevos valores y creencias, incentivar la generación de nuevas ideas, transmisión de conocimientos y experiencias, motivación a los empleados, ausencia de complejidad y formalismo, tolerancia de los errores, compromiso directivo, introducción de nuevas tecnologías, olvidar viejos métodos y formas, adquirir nuevos conocimientos, escuchar al cliente, prácticas y comportamientos e invertir, arriesgar y experimentar, con el fin de lograr resultados organizacionales eficientes adentro y afuera.

En el segundo grupo se enmarcan trabajos como los de Calderon & Naranjo (2007) que analizan las empresas innovadoras, encontrando que estas tienen un perfil claramente

extrovertido, se enfocan en los clientes y son abiertas al medio ambiente, lo que facilita el intercambio de información con el entorno empresarial y a su vez, facilita la generación de innovaciones en la empresa. Sierra (2009), llevó a cabo una investigación que se centró en el estudio de la cultura exportadora y que concluyó, entre otros aspectos, que las empresas colombianas no tienen en cuenta los mercados internacionales como una fuente de crecimiento, desarrollo y competitividad y algunas que lo tienen se concentran en pocos mercados objetivos, que además se encuentran cerca en términos geográficos y culturales; Pardo & Burbano (2007) estudian la cultura de velocidad que están viviendo actualmente las empresas, en términos más específicos, analizan como la velocidad, derivada del uso de nuevas herramientas tecnológicas, modifica las dinámicas culturales de las organizaciones, encontrando por ejemplo que, el correo electrónico y las páginas web han hecho posible que las comunicaciones sean más rápidas y eficientes, pero al mismo tiempo el contacto interpersonal físico se ha disminuido haciendo que el lenguaje digital entre a ocupar un espacio central en las relaciones; Suarez & Herrera (2013), llevaron a cabo una investigación de tipo descriptivo en el que se utilizaron técnicas de observación no participativa y de entrevista semi-estructurada. En el estudio participaron tres miembros de una organización estatal, quienes llevaban más de 13 años como trabajadores de la empresa. Los resultados mostraron que tanto los artefactos, como los valores, las creencias y los supuestos profundos guardan coherencia entre sí, de lo que se desprenden características asociadas a una cultura rígida, formalizada y que demarca una concepción de ser humano básicamente insuficiente para el cumplimiento de los resultados. Es por ello, que el control es el valor cardinal de la organización, a partir del cual las prácticas cotidianas y los artefactos reflejan la necesidad de constante supervisión y la dificultad para el cambio.

Finalmente, en el tercer grupo que aborda las relaciones de la cultura con otras variables organizacionales se encuentran los trabajos como los de (Calderón & Serna, 2010), el cual analiza la relación entre cultura y recursos humanos. Analizan la cultura desde dos dimensiones: contenido y fuerza, utilizando el modelo de Quinn & Rohrbaugh (1983). El estudio analiza seis prácticas de recursos humanos aprovisionamiento, capacitación, oportunidades carrera, valoración, compensación, otros aspectos y los cuatro tipos de cultura propuestos por Cameron y Quinn (1999). Los investigadores concluyen que todas las prácticas de recursos humanos se aplican de distinta forma en organizaciones con diferentes perfiles culturales dominantes. Segundo, que hay relación entre las prácticas de recursos humanos y algunos tipos de cultura, en particular la compensación, la capacitación y los planes carrera están relacionados con la cultura de desarrollo, mientras que ninguna practica presento relación con la cultura jerárquica. Tercero, se puso de manifiesto que las culturas fuertes se relacionan con modelos altamente estructurados de recurso humanos, mientras que las culturas jerárquicas y las débiles se relacionan con modelos medianamente estructurados de recursos humanos; Montealegre & Calderon (2007) estudian la relación entre la resistencia al cambio y la cultura organizacional con el objetivo de comprender de qué manera la resistencia al cambio puede estar relacionada con factores organizacionales asociados a la cultura de las empresas; Martínez (2010) analiza la cultura como inductora del desempeño de la empresa. Este es el primer trabajo académico de validación del modelo de Denison en el contexto colombiano. Si bien el análisis de correlación mostró asociaciones importantes entre cultura y desempeño, el análisis de regresión puso en evidencia que en la muestra estudiada no existe relación entre las cuatro dimensiones culturas y el desempeño general de la empresa como lo predice el modelo. Solo una de las cuatro dimensiones: el sentido de misión, estuvo asociado significativamente con dimensiones de

desempeño como crecimiento en ventas, rentabilidad y rendimiento de los activos, satisfacción de los empleados y calidad de la innovación con la medida general de rendimiento de la empresa. Martínez (2010) reflexiona sobre posibles explicaciones de este resultado, de una parte plantea la posibilidad de que el instrumento Denison no haya sido interpretado con el mismo significado que en otras muestras, y de otra parte, las limitaciones del estudio en relación a la muestra escogida y la medición de las variables a partir de percepciones de los encuestados; García & Murillo (2017) desarrollaron un trabajo titulado “Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali”, el cual tuvo como objetivo identificar el efecto de la cultura tipo clan, adhocrática, mercado y jerárquica sobre el rendimiento en las Pymes del sector de manufactura y alta tecnología de la ciudad de Cali- Colombia, lograron demostrar que, mediante una investigación llevada a cabo con 142 Gerentes, que la adhocrática tiene un efecto positivo en el rendimiento, sin embargo, la clan tiene un efecto negativo. La jerárquica y mercado no demuestran ser significativas en función del rendimiento. Se concluye que se puede gestionar la cultura para que la organización mejore y que características se deben potenciar más que otras.

2.2. MARCO TEÓRICO

2.2.1. Definición de Cultura Organizacional

La definición de cultura organizacional a lo largo de los años ha estado dividida en dos concepciones; la sociológica y la antropológica. Originalmente la escuela antropológica concibió la cultura como aquello que “la organización es” pero estudios posteriores de la escuela sociológica, concibieron la cultura como “aquello que la organización tiene”, esta última orientación de mayor aceptación y adopción entre los estudiosos del constructo cultura. A partir de la concepción sociológica se pudo inferir que, al ser la cultura algo que se tiene, puede ser controlada, influenciada, o mejor aún, cambiada por sus miembros.

Edgar H. Schein es el referente más importante de la década de los 80, periodo en el que tomaron mayor fuerza las investigaciones referidas a la Cultura Organizacional o también conocida como Cultura Corporativa. A partir de su trabajo, La cultura empresarial y el liderazgo, Schein (1992) definió la cultura organizacional como “un patrón de presunciones básicas, inventadas, desarrolladas o descubiertas por un grupo determinado durante un proceso de aprendizaje en el tratamiento de los problemas de adaptación externa e integración interna” (p.12). En trabajos posteriores menciona además que la cultura en el contexto de las organizaciones está:

Referida a un conjunto de valores, creencias, pautas de comportamiento y medios, que comparten los componentes de un colectivo provenientes de un modelo de presunciones básicas que hubo ejercido la suficiente influencia para que se consideren válidas y, en consecuencia, sean enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y proceder en su accionar. (Schein, 1992, p.16).

En otras palabras, la cultura es el conjunto de creencias, valores y comportamientos que son compartidos y aceptados por la totalidad de los miembros de la organización y que se transmiten de generación en generación.

Desde la década de los 50 hasta hoy, han sido muchos los autores que han aportado a través de sus investigaciones a la definición de cultura, por citar algunos de los más representativos a continuación se presenta de manera cronológica algunas definiciones con sus respectivos autores:

Tabla 3 Definiciones de Cultura Organizacional

Año	Autor	Definición de Cultura Organizacional
1952	Jaques (1952)	La cultura de la fábrica es su forma habitual y tradicional de pensar y de hacer las cosas, que se comparten en mayor y menor medida por todos sus miembros, y que los nuevos miembros deben aprender, y por lo menos aceptar parcialmente, con el fin de ser aceptados en la empresa.
1964	Etzioni (1964)	Las organizaciones son grupos humanos que pretenden el logro de unos objetivos y por ello las organizaciones son en sí mismas un fenómeno cultural que varía según el estado de desarrollo socio político de una sociedad.
1979	(Pettigrew, 1979, pág. 574)	“la cultura de una empresa se manifiesta a través de los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc., que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa”.
1980	(Hofstede, 1980, pág. 21)	“programación colectiva de la mente que distingue los miembros de un grupo de otros grupos”
1985	(Anzizu, 1985, pág. 17)	“El conjunto de principios y creencias básicas de una organización que son compartidos por sus miembros y que la diferencian de otras organizaciones. Este conjunto de principios y creencias han sido aceptados por la organización de una manera inconsciente como propios a través de los años, y se manifiestan exteriormente a través de las políticas, estructuras, procedimientos, normas de conducta, signos externos, etc. Los principios y creencias suelen desarrollarse dentro del marco macro cultural en que la organización está inmersa a partir de los valores e ideas del fundador y con el tiempo se van concretando en un conjunto coherente o paradigma cultural”
1988	(Schein E. , 1988, pág. 7)	Define la cultura organizacional “como un modelo de supuestos básicos compartidos – inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, al ir aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos, y en consecuencia ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”
1994	(Garmendia, 1994, pág. 9)	“La Cultura Organizacional admite una triple interpretación: Como imagen o conjunto de creencias de los miembros sobre el funcionamiento de la empresa; como cristalización del entorno, que proporciona a la empresa directrices claras para las relaciones con él; y como diseño estratégico interno para inspirar la acción”
1999	(Chiavenato, 1999, pág. 464)	La cultura organizacional es: “...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”
1992	Abravanel (1992)	La cultura organizacional es un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también diferentes factores de contingencia, nos referimos a que no es un elemento estático, sino una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales. De esta manera es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y el comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones. Porque las organizaciones son, de manera ejemplar, a la vez creaciones sociales y creadoras de significado.
1997	Garcia & Dolan Simon (1997)	Definen la cultura organizacional cómo “... la forma característica de pensar y hacer las cosas (en una organización)”. Para García y Dolan, la cultura organizacional es para las organizaciones lo que la personalidad a los individuos”
1999	Robbins (1999)	“La cultura (organizacional), por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo...” Robbins al igual que Schein plantean que desarrollo cultural y desarrollo organizacional son indisolubles”

2000	Cruz (2000)	“Es una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, constan de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado”.
2000	Urrea et ál (2000)	“La cultura empresarial es entendida como un conjunto de valores y prácticas de los empresarios de determinada región o localidad la cual tiene como propósito el controlar y modelar a los empleados de una empresa. Los programas de cultura empresarial tienden a ser desarrollados y aplicados a las directivas y elites empresariales”
200	(Alabart, 2002, pág. 7)	“es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforman un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia y la eficacia de la organización”
	Omar Aktuf	La cultura es un conjunto complejo y multidisciplinario de casi todo lo aquello que constituye la vida en común en los grupos sociales, en este sentido una cultura no significa unidad u homogeneidad o monolitismo. Aunque el humanismo reconoce la importancia del rol del directivo, exige por parte de éste un compromiso auténtico y personal, orientado a lo humano y menos burocrático. Por tanto, no desconoce que las personas por naturaleza tienen valores que han sido construidos y validados a lo largo de toda su vida.
2002	Ogbonna & Lloyd (2002)	La cultura es la suma colectiva de creencias, valores, significados y supuestos que son compartidos por un grupo social y que ayuda a dar forma a la manera en cómo el grupo se responde entre sí y al medio ambiente externo.
2003	(Want, 2003, pág. 14)	“Con mucha frecuencia, la Cultura Corporativa es vista como algo vago, indefinido y desconectada del desarrollo del negocio. Como resultado, las compañías ni siquiera tratan de medirla, administrarla o desarrollarla. Un CEO la llamó el Hoyo Negro de las compañías, otro la llamó el gorila de 800 libras esperando detrás de la puerta. Cuando es vista dentro del contexto del continuo desarrollo, la cultura corporativa viene a la vida. Simplemente, la cultura corporativa es el colectivo del sistema de creencias que las personas dentro de la compañía tienen con respecto a su habilidad para competir en el mercado – y como ellos actúan dentro de ese sistema de creencias para traer servicios de valor, productos a los clientes y ganancias a la compañía. La Cultura Corporativa se refleja a través de los comportamientos, sistema de creencias, compromisos, valores, proceso de toma de decisión, innovación y productividad que afecta en el largo plazo, así como en el día a día, el desarrollo del negocio”
2006	(Ravasi & Schultz, 2006, pág. 437)	Establecen que la cultura organizacional es un set de supuestos mentales compartidos que guían la interpretación y acción en las organizaciones a través de la definición del comportamiento apropiado para diversas situaciones. Al mismo tiempo, aunque una organización tenga una “única cultura propia”, en organizaciones de gran tamaño, puede existir una diversidad y a veces conflicto entre diferentes culturas que coexisten debido a las diferentes características del equipo directivo. La cultura organizacional puede también tener aspectos negativos y positivos.
2009	(Gravano, 2009, pág. 83)	“Apelamos al uso de la categoría "cultura organizacional" como herramienta de transformación, y la definimos como el sistema de representaciones y prácticas - valores, creencias, ritos, símbolos - puestas en juego en procesos de gestión colectiva e institucional en pos de objetivos específicos en contextos particulares”.
2010	(Ezirim, Nwibere, &	La cultura organizacional es el término “mágico” que caracteriza un ambiente de trabajo formulado por la interacción de los empleados en el lugar de trabajo. “la

	Emecheta, 2010, pág. 40)	cultura organizacional es definida por todas las experiencias de vida, las fortalezas, debilidades, educación, crianza de los empleados”. Así los gerentes juegan un rol importante en la definición de la cultura organizacional por sus acciones y su liderazgo, todos los empleados contribuyen a la cultura organizacional como un todo.
2012	(Naranjo, Sanz, & Jiménez, 2011, pág. 69)	La cultura organizacional es considerada como uno de los elementos claves en la innovación, tanto en su mejora como en su inhibición. La cultura organizacional es considerada en la literatura como uno de los factores que más pueden estimular un comportamiento innovador entre los miembros de la organización.
2013	(Robbins & Judge, 2013, pág. 512)	“Percepción que comparten todos los miembros de la organización: Sistema de significados compartidos”. Asimismo, la Cultura ayuda a la organización a distinguirse de otra; implementa el sentido de identidad y unidad; enfoca el interés en la mayoría más que en el interés propio; fortalece la estabilidad del sistema social como un pegante social que mantiene a la organización unida; sirve como mecanismo de control y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.

Fuente: elaboración propia

La cultura da a la gente un sentido de quienes son, de pertenencia, de cómo deben comportarse y de cómo deberían estar haciendo las cosas. La cultura impacta el comportamiento, la moral y la productividad en el trabajo, e inclusive influye en los valores y patrones de acción dentro de la organización empresarial. Moran (2007) afirmaba que la cultura es dinámica, a menudo considerada una fuerza impulsora detrás del comportamiento humano; además permite la configuración de los patrones de la cohesión y es ahí en donde radican las redes de sociabilidad del ser humano.

Schein (1992) propone diferentes niveles de la cultura para su análisis: “En el primer nivel, se establecen los supuestos básicos de la organización; en el segundo, los valores e ideologías que la fundamentan; en el tercero, los artefactos culturales y en un cuarto nivel, las prácticas culturales de la organización” (p.16). De acuerdo con este autor, los artefactos son las estructuras y procesos organizacionales visibles. Incluye el ambiente físico de la organización. Estos fenómenos, aunque son fáciles de observar, son más difíciles de descifrar. Los valores adoptados y declarados incluyen las estrategias, los objetivos y las filosofías que son validados por un proceso social compartido en la organización. Estos predicen el comportamiento de sus

miembros. Sin embargo, algunas veces pueden ser contradictorios entre sí, o del comportamiento observado. Finalmente, los supuestos básicos son aquellas medidas que han solucionado problemas de adaptación externa o de integración interna y que a fuerza de repetirse con éxito llegan a asumirse por los miembros de la organización en forma automática hasta convertirse en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos que de manera inconsciente son asumidas y tomadas como verdaderas por los miembros de la organización.

Como se observa el término Cultura Organizacional, ha sido identificado frecuentemente como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos o casi todos los miembros de una empresa. La cultura de una organización es además su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado aquellos que han estado con la organización durante algún tiempo y que deben aprender sus nuevos miembros o al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados.

En este sentido la cultura cubre una amplia línea de conducta: los métodos de trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos gerenciales, la forma de hacer negocios, la manera de relacionarse con los grupos de interés, las bases para la toma de decisiones, entre otros.

Finalmente, siendo la cultura creada por y para la organización, se convierte en un factor que influencia el comportamiento de sus integrantes y la toma de decisiones que afectan positiva o negativamente el desempeño y competitividad de la empresa. De allí la importancia de identificar el perfil cultural de la organización, de tal manera que permita modificar y potencializar los comportamientos de manera estructural para responder exitosamente a las necesidades o retos del entorno.

2.2.2. Definición de Desempeño Organizacional

Para los fines de esta investigación se tomará como referente principal la definición aportada por Camisón (1997), quien plantea que:

Se define como el éxito de la empresa para, a través de una gestión eficiente de una cierta combinación de recursos disponibles y del desarrollo de determinadas estrategias, configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa del mercado y le permita alcanzar una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su participación en el mercado al tiempo que lograr unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas (p.45-46).

Respecto a las metodologías empleadas para la medición del desempeño de las organizaciones, a partir de Terán & Irlanda (2011) se puede afirmar que la medición del desempeño se ha desarrollado bajo dos grandes ejes: el primero y de mayor aceptación, enfocado en medidas unidimensionales (cuantitativa) y el segundo, enfocado en la utilización de medidas multidimensionales (cuantitativo y cualitativo).

El enfoque unidimensional solo “considera los objetivos de los propietarios del capital, ignorando la existencia de diversos grupos de interés en la organización con objetivos propios” (Camisón & Cruz, 2008, pág. 83). Este enfoque solo se preocupa por identificar y medir procesos y procedimientos mediante indicadores, permitiendo centrarse exclusivamente en la maximización de utilidad y rentabilidad, es decir, en el desempeño financiero de la organización.

Si bien es cierto que el desempeño “es definido principalmente en términos económicos” Garmedia (2004), éste es un concepto mucho más amplio. Por tal motivo se contempla la utilización y “desarrollo de nuevos enfoques teóricos” (Camisón & Cruz, 2008, p. 82) como el

desempeño multidimensional, el cual toma como referencia aspectos de tipo cualitativo (eficiencia y eficacia) y de tipo cuantitativo.

Investigaciones más recientes, como las de Shahzad, Luqman, Rashid, & Shabbir (2012) y Gálvez & Pérez (2011), toman como referente un modelo denominado cuadro de mando integral. Este modelo fue desarrollado por Kaplan & Norton (2001) y considera los dos ejes (cualitativo y cuantitativo) y permite describir una estrategia de forma coherente y clara, a través de cuatro perspectivas: la financiera, de clientes, de procesos y las capacidades estratégicas. Las dos primeras son denominadas perspectivas de tipo externo y las dos últimas son denominadas perspectivas de tipo interno. Una vez que se hayan identificado los objetivos (cuatro perspectivas), estas deben relacionarse por causa y efecto.

En todo caso, tanto los modelos unidimensionales como los modelos multidimensionales de medición de desempeño, buscan determinar con precisión, cual es la capacidad real de la organización para cumplir sus metas en atención a la disponibilidad real de los medios y recursos, al conocimiento, experiencia, esfuerzo, capacidad y motivación de su equipo humano. Están más orientados a evaluar la gestión de los equipos de trabajo que a la gestión personal.

2.2.3. Desempeño y cultura organizacional

Desde la década de los 80 diferentes investigaciones como la realizada por Davis (1984) han planteado que administrar la cultura es posible y que ésta es un método eficaz con el que cuenta la gerencia para lograr organizaciones ejemplares; investigaciones como las de Denison (1990) y Kotter & Heskett (1992) por ejemplo, han sido motivadas por la idea de que las culturas fuertes se relacionan positivamente con el desempeño económico de las organizaciones.

Kotter & Heskett (1992) encontraron que para fortalecer el desempeño, la cultura necesitaba coincidir con la estrategia de la compañía e incluso que las culturas estratégicamente adecuadas no promueven el desempeño excelente a través de periodos largos, a menos que contengan normas y valores que ayuden a las compañías a adaptarse a entornos cambiantes. En este enfoque se expresa que las culturas fuertes y bien desarrolladas; es decir, aquellas donde la mayor parte de los directivos y empleados comparten un conjunto de valores y métodos para llevar a cabo negocios firmes, son una característica de las organizaciones con desempeño favorable.

Denison (1990) por su parte, menciona que la cultura organizacional aporta los valores, creencias y principios que sirven como fundamento para el sistema gerencial de una organización, como también los patrones de comportamientos o prácticas que ejemplifican y refuerzan esos valores, creencias y supuestos básicos. La cultura de una organización genera expectativas que dirigen a los individuos a comportarse de forma consistente con esa cultura. Esta relación es la base que sustenta la influencia de la cultura en el desempeño Gregory, Harris, Armenakis, & Shook (2009).

El modelo de Denison y sus colegas sobre cultura organizacional y desempeño se asienta en el enfoque clásico de Schein (1985), el cual divide la cultura en tres niveles. En el nivel más profundo se encuentran los supuestos básicos que yacen a la raíz de la cultura como son las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes que se dan por garantizados y que rara vez se cuestionan. En segundo lugar, aparecen los valores declarados formalmente que se derivan de esos supuestos básicos y que justifican las estrategias, objetivos y filosofías corporativas. Finalmente, en el nivel más visible están los artefactos, es decir, las estructuras, procesos, conductas y normas. Aunque los niveles más profundos de la cultura son difíciles de

medir, ellos proporcionan el fundamento desde el cual se proyectan la conducta y las acciones humanas dentro de las organizaciones. De acuerdo con Denison, Hooijberg, Leif, & Lane (2012), las creencias y supuestos básicos sobre la organización y su gente, el cliente, el mercado y la industria, y la proposición básica de valor de la empresa, generan un tejido lógico que compacta a la organización.

Teniendo en consideración lo anterior, Denison, Nieminen, & Kotrba (2012) desarrollan un modelo que integra teórica y operacionalmente los niveles intangibles y tangibles de la cultura, porque facilita la articulación entre cultura, comportamiento y desempeño organizacional. En consecuencia, en el modelo se consigue un diagnóstico sistémico que permite estimar los perfiles de cultura de las organizaciones y se pueden establecer los cambios comportamentales que esa cultura requiera en función de un mejor desempeño. Este esquema se clasifica entonces en la vertiente teórica que interpreta a la cultura como un activo competitivo susceptible de ser medido, intervenido y gerenciado hacia el desempeño organizacional.

Es así como, en 1990 Denison y sus colegas analizaron las asociaciones existentes entre las actitudes de los empleados de una forma agregada; entendidas como manifestaciones de la cultura y el desempeño organizacional. Los investigadores midieron las actitudes de los empleados de 34 compañías y correlacionaron las actitudes de los empleados en el nivel agregado con el desempeño financiero para cinco años sucesivos después de que se recolectaron los datos sobre actitudes. Los resultados de esta investigación demostraron que las organizaciones que hicieron énfasis en los recursos humanos mostraron tendencias hacia desempeños financieros superiores en el corto plazo. Adicionalmente se encontró que las organizaciones con altos índices de participación mostraron pequeñas ventajas en su desempeño

relativo frente a sus competidores, que luego se incrementaron gradualmente durante los cinco años del estudio.

Los hallazgos de este estudio inicial fueron reforzados con resultados de estudios posteriores en contextos europeos, americanos, asiáticos y en algunos países latinoamericanos, en los que los autores demostraron la asociación entre la cultura organizacional y el desempeño financiero, la satisfacción de los empleados, los resultados en las ventas, la calidad y los buenos resultados de los procesos de innovación Denison, Janovics, Young, & Cho (2006).

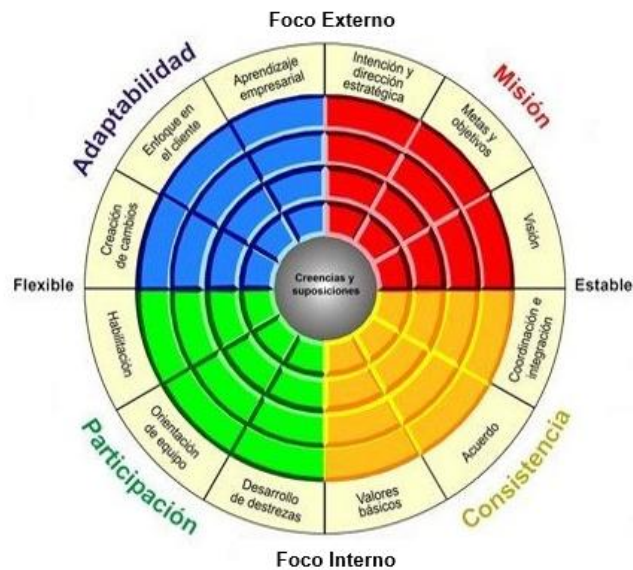
2.2.4. Modelo de Denison para el diagnóstico de la Cultura en función del Desempeño

El modelo de Denison es el resultado de más de 25 años de investigación por el Dr. Daniel Denison, profesor de organización y gestión en IMD Business School en Lausanne, Suiza y presidente y socio fundador de Denison Consulting. Su área de especial interés es la cultura organizacional y el liderazgo, y el impacto que tienen en el desempeño y la eficacia de las organizaciones. Este modelo que ha sido utilizado por más de 5000 organizaciones en todo el mundo, estudia el vínculo entre la cultura organizacional y algunos indicadores de desempeño del negocio tales como retorno sobre el activo, retorno sobre la inversión, desarrollo de producto, crecimiento de ventas, participación de mercado, calidad y satisfacción del empleado.

El modelo reconoce los rasgos culturales, los comportamientos administrativos e incluso las estrategias organizacionales que pueden relacionarse con un conjunto de creencias fundamentales y de supuestos acerca de la organización y su entorno. Estos supuestos y creencias se resumen en términos de cuatro características que, de acuerdo a los resultados de la investigación desarrollada por Denison, se ha demostrado tienen una correlación con medidas de eficiencia organizacional, como: el crecimiento en ventas, la rentabilidad del activo, la

participación en el mercado, la calidad de los productos y/o servicios, entre otros. Cada una de estas características se mide a través de tres índices y cada uno de estos índices se mide a través de cinco ítems del cuestionario.

Figura 1 Modelo de Cultura Organizacional de Denison



Fuente: <https://www.denisonconsulting.com/>

En la figura 1 se presenta el modelo de cultura organizacional de Denison con sus cuatro características e índices que constituyen la cultura organizacional. Los cuatro cuadrantes del modelo representan las cuatro características básicas de cualquier cultura organizacional. Cada cuadrante incluye tres índices de comportamientos o prácticas que se conectan con cada una de las características. Las características y los índices se representan en términos de dos dimensiones subyacentes, Flexibilidad versus Estabilidad en el eje horizontal y Foco Externo versus Foco Interno sobre el eje vertical.

Misión

Figura 2 Característica Misión y sus índices



Fuente: <https://www.denisonconsulting.com/>

Esta característica muestra hasta donde la organización ha definido una dirección a largo plazo con sentido para sí misma.

Las organizaciones exitosas tienen un claro sentido de propósito y una dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos y que expresa la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro. Mintzberg (1987) Hamel & Prahalad (1994).

La misión da el propósito y el sentido a la organización, gracias a que esta define la razón social y los roles externo que tiene la organización. Esta provee una directriz y metas que sirven como curso de acción tanto para la organización como para sus miembros. El sentido de la misión permite que la organización pueda darle forma al comportamiento por medio de la visualización del deseo a futuro, es decir, es lo que permite a la organización no salirse de curso en ningún momento.

La definición y despliegue de la misión en la organización direcciona su comportamiento tanto en el corto como en el largo plazo.

En términos de una pregunta: ¿Sabe la organización hacia donde se dirige?

Esta característica se mide a través de los siguientes índices: Dirección e Intención Estratégicas, Metas y Objetivos y Visión:

Dirección Estratégica e Intenciones: es conveniente transmitir claramente las estrategias de la organización con el fin de establecer el propósito de la organización, dejar en claro cómo todos pueden contribuir y "hacer su marca" en la industria.

Metas y Objetivos: un conjunto claro de objetivos y metas pueden estar relacionadas con la misión, visión y estrategia, generando espacios y directrices que guíen el comportamiento y orienten el trabajo de los individuos de la organización.

Visión: la organización tiene una visión compartida del deseo de lo que quiere que sea la organización a futuro. Involucra valores, captura los pensamientos y sentimientos de la gente que compone la organización, es decir, es el deseo que comparten los fundadores de las organizaciones y hacia donde se ven proyectados de manera ambiciosa, direccionándolos a través de acciones y guías.

Consistencia

Figura 3 Característica de Consistencia y sus índices



Fuente: <https://www.denisonconsulting.com/>

La consistencia es la fuente de la integración, coordinación y el control, señala hasta donde la organización se orienta a la definición y creación de una fuerte cultura basada en sistemas compartidos de creencias, valores y símbolos ampliamente difundidos, generando una base de gobierno dentro de la organización.

Las organizaciones son efectivas en razón de su consistencia e integración interna. (Davenport, 1993). El comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales (core values), los líderes y sus seguidores poseen la habilidad de lograr acuerdos (aun cuando existan diversos puntos de vista), y las actividades de la organización están bien coordinadas e integradas Block (1991). Los empleados poseen un alto nivel de compromiso, valores y métodos distintivos, pero sobre todas las cosas una gran guía que define lo que se puede y debe hacer.

Las organizaciones que poseen esta característica tienen una cultura distintiva y fuerte que influye significativamente en el comportamiento de las personas. Un sistema compartido de supuestos, creencias y valores funciona como un sistema de control internalizado.

La consistencia es entonces una fuente poderosa de estabilidad e integración interna que resulta de un marco mental (mindset) común y de un alto grado de conformidad. Senge (1990).

El análisis de la “consistencia” busca responder a la pregunta: ¿El sistema organizacional como un todo genera el apalancamiento que exigen sus actividades específicas?

Esta característica se mide con los siguientes índices: Valores Centrales, Acuerdo y Coordinación e Integración.

Valores Fundamentales: los miembros de la organización comparten un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de las expectativas.

Acuerdo: los miembros de la organización son capaces de llegar a un acuerdo sobre cuestiones fundamentales o situaciones críticas. Esto incluye tanto el nivel de acuerdo y la habilidad de conciliación en eventos adversos.

Coordinación e integración: diferentes funciones y unidades de la organización son capaces de trabajar juntos para así lograr objetivos comunes. Los límites de la organización no

deben interferir en la elaboración de un buen trabajo. También se evalúa la manera de hacer negocios, su coordinación, los alineamientos entre niveles jerárquicos, perspectivas compartidas, coordinación entre diferentes áreas y comparación interna y externa de la actuación.

Involucramiento o participación

Figura 4 Característica de Involucramiento y sus índices



Fuente: <https://www.denisonconsulting.com/>

Esta característica demuestra qué tanto la organización se orienta a la construcción de la capacidad humana, el sentido de pertenencia y la responsabilidad humana.

Las organizaciones efectivas facultan a su gente, se construyen a sí mismas alrededor de los equipos, y desarrollan la capacidad humana a todos los niveles. Becker (1964), Lauler (1996) y Likert (1961). Los miembros de la organización están comprometidos con su trabajo y sienten que poseen una parte de la organización. Las personas, a todos los niveles, sienten que tienen al menos alguna influencia en las decisiones que afectan sus trabajos y que estos están directamente conectados con los objetivos de la organización. Spreitzer (1995).

El análisis de Involucramiento puede contestar a la pregunta: ¿Están las personas alineadas y comprometidas con la organización? En el modelo este rango se mide con tres índices: involucrimiento o empoderamiento, Orientación al Equipo y Desarrollo de Capacidades:

Envolvimiento: los individuos tienen la autoridad, iniciativa y capacidad para gestionar su propio trabajo. Esto crea un sentido de pertenencia y responsabilidad hacia la organización.

Orientación al equipo: el valor se coloca en trabajar de forma cooperativa hacia objetivos comunes para que todos los empleados se sientan mutuamente responsables. La organización se basa en esfuerzo de equipo para realizar su trabajo.

Desarrollo de capacidades: la organización continuamente invierte en el desarrollo de habilidades del empleado con el fin de ser competitivo en el negocio y cumplir con las necesidades internas de la organización.

Adaptabilidad

Figura 5 Característica de Adaptabilidad y sus índices



Fuente: <https://www.denisonconsulting.com/>

Esta característica señala qué tanto la organización convierte las demandas del entorno de los negocios en acciones efectivas de respuesta.

Las organizaciones adaptables son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos y aprenden de sus errores, tienen capacidad y experiencia en la creación del cambio. Nadler (1998) Stalk (1988) y Senge (1990).

La adaptabilidad se soporta en la capacidad de recibir, interpretar e interpelar las señales del entorno externo, generando cambios en el entorno interno que incrementa las posibilidades de crecimiento y desarrollo de la organización. Son tres los aspectos que impactan directamente la eficiencia de la organización:

- La habilidad de la organización para percibir y responder al entorno externo, permite a la organización identificar las posibles amenazas y convertirlas en oportunidades y las oportunidades a su vez en fortalezas de la compañía.
- La habilidad que tiene la organización para responder a los consumidores internos, teniendo en cuenta departamento, nivel o función.
- La capacidad de adaptación que tiene la organización para montar un nuevo set de comportamientos y procesos, o reinstitucionalizarlos a manera de adaptación.

Estas organizaciones están continuamente mejorando su capacidad de generar y entregar valor a sus clientes. Las organizaciones fuertes en adaptabilidad generalmente experimentan crecimiento en las ventas y su participación de mercado.

La adaptabilidad busca responder a la pregunta: ¿La organización “escucha” a su mercado?

Esta característica se mide con los siguientes tres índices: Creación de Cambio, Enfoque en el cliente, Aprendizaje Organizacional.

Creación de cambio: la organización es capaz de crear formas de adaptación a las nuevas necesidades. Es capaz de leer el entorno empresarial, reaccionar rápidamente a las tendencias actuales, y anticipar los cambios futuros.

Enfoque al cliente: la organización entiende y reacciona a sus clientes y provee sus necesidades futuras. En él se refleja el grado en que la organización es impulsada por la preocupación de satisfacer a sus clientes

Aprendizaje Organizacional: la organización recibe, traduce, e interpreta las señales del entorno en oportunidades para el fomento de la innovación, adquirir conocimientos y capacidades.

El análisis de las dimensiones subyacentes; enfoque Interno versus Externo y Flexibilidad versus Estabilidad, se realiza a partir de la interacción o combinación entre las características consecutivas del modelo así:

Enfoque Interno: combinación de consistencia - involucramiento

Esta combinación indica la buena utilización de los recursos y los indicadores financieros (Retorno sobre la inversión, retorno sobre activos, retorno sobre ventas), la calidad de productos y servicios, y de igual manera impacta en la satisfacción de los empleados, pues tiene que ver con el empoderamiento de los mismos y capacidad para trabajar en equipo. Un buen desempeño interno se ve reflejado en los indicadores de gestión de la organización.

Figura 6 Dimensión Enfoque Interno



Fuente: Denison organizational culture survey: facilitator guide

Enfoque externo: Combinación de adaptabilidad- misión.

Trata con su enfoque la relación entre la organización y el ambiente externo. Esta combinación en un buen nivel de categoría indica un crecimiento continuo en el ingreso, participación en el mercado e incremento en ventas de la organización.

Figura 7 Dimensión Enfoque Externo



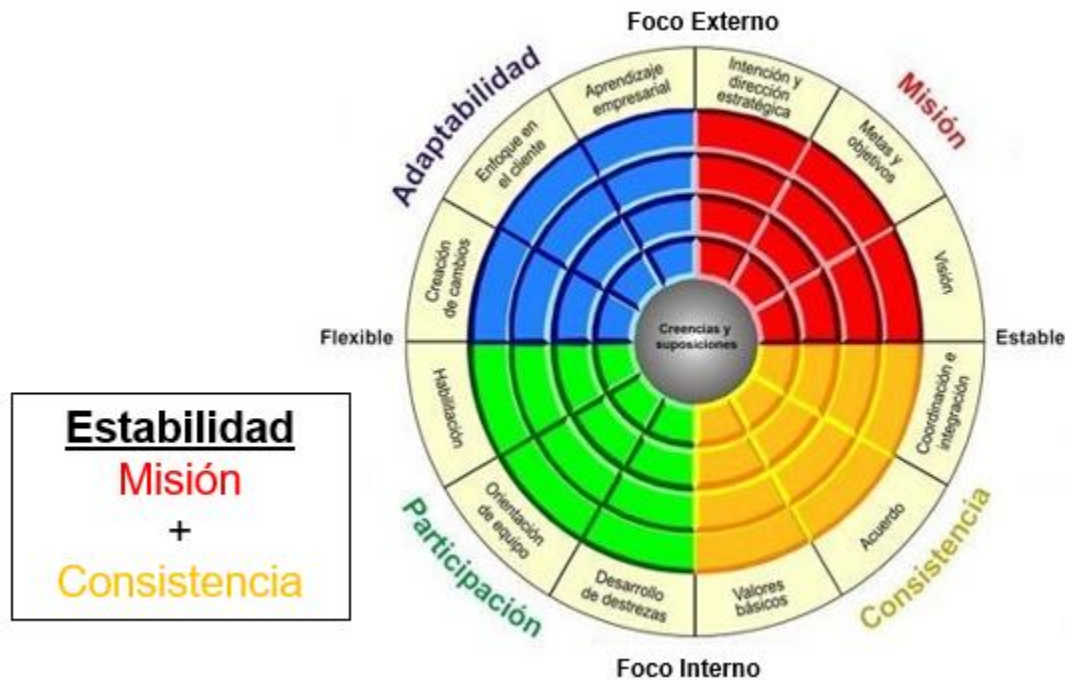
Fuente: Denison organizational culture survey: facilitator guide

Estabilidad: Combinación de misión – consistencia.

La estabilidad y dirección de la organización puede ser medida por la ponderación de estas dos características; al integrarse la misión que es la directriz de la compañía con la consistencia de los objetivos y valores logran en la organización una estabilidad longeva.

Persigue un impacto importante en las medidas de desempeño financiero tales como: Retorno sobre la inversión, Retorno sobre activos y Retorno sobre ventas.

Figura 8 Dimensión de Estabilidad



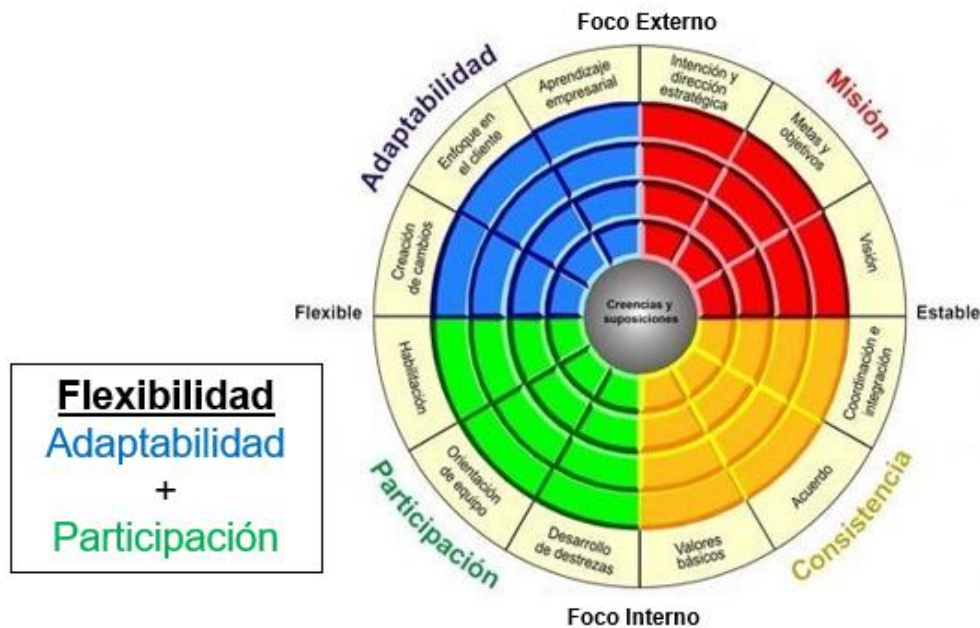
Fuente: Denison organizational culture survey: facilitator guide

Flexibilidad: Combinación de participación y adaptabilidad

Determina la flexibilidad y capacidad de adaptación que tiene la organización ante estímulos y situaciones externas, minimizando el impacto de cualquier eventualidad en la actuación de la organización.

Es en este espacio donde se generan ideas, se desarrolla productos y servicios. Una calificación alta de esta parte de la organización significa mayores niveles de creatividad e innovación, al igual que una respuesta rápida a las cambiantes necesidades de los clientes y empleados.

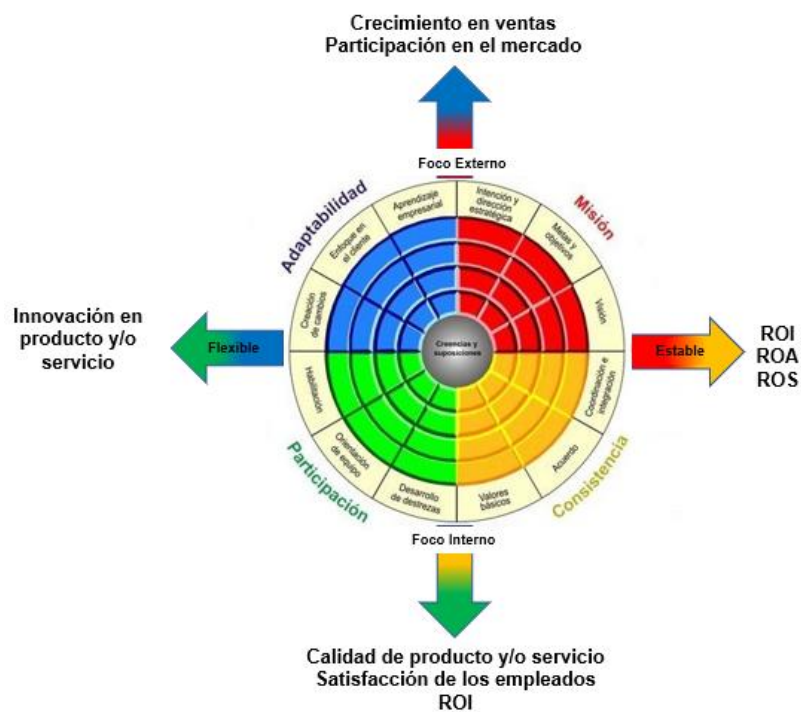
Figura 9 Dimensión de Flexibilidad



Fuente: Denison organizational culture survey: facilitator guide

La configuración del modelo en sus dimensiones se presenta en el siguiente diagrama:

Figura 10 Configuración Modelo Denison



Fuente: Denison organizational culture survey: facilitator guide

Características culturales y desempeño organizacional

Las investigaciones adelantadas por Denison y sus colegas en la década de los 80, analizaron las correlaciones entre las características culturales del modelo (Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión) y un conjunto de medidas de desempeño financiero (Crecimiento en ventas e ingresos, participación en el mercado, innovación, calidad de productos y servicios, satisfacción de los empleados), encontrando que las organizaciones con culturas más fuertes; es decir aquellas con puntuaciones en las características de desempeño por encima del valor medio, tenían mejores resultados financieros. El seguimiento a las organizaciones que hicieron parte de la investigación fue llevado a cabo durante cinco años consecutivos. Al principio las organizaciones con culturas más fuertes mostraban un desempeño solo un poco mejor que las otras organizaciones, pero al cabo de los cinco años del estudio, los resultados de desempeño de las empresas con culturas más fuertes, fueron realmente superiores al de las otras organizaciones, con lo cual se comprobó, además, que los efectos de las culturas fuertes en el desempeño de las organizaciones, son acumulativos.

Dos de las medidas de desempeño analizadas en la investigación fueron: el Retorno sobre los Activos (ROA), el cual se basa en una fórmula que compara todos los ingresos en proporción con todos los activos, y el Crecimiento en Ventas, el cual se mide como un aumento porcentual a lo largo de un año y el aumento porcentual promedio a lo largo de 3 años de los ingresos percibidos por la actividad económica principal de la organización. Los resultados mostraron que: todos los rasgos culturales del modelo afectaron el Crecimiento en Ventas, entre el año uno (1) y el año tres (3) del estudio. Así mismo, todas las características culturales del modelo, excepto la Adaptabilidad, afectaron significativamente el rendimiento de los activos durante los años uno (1) y tres (1) del estudio.

La tabla 6 resume la relación de las características culturales con las variables críticas del desempeño organizacional.

Tabla 4 *Relación de características y variables de desempeño en las organizaciones*

Rentabilidad/ Retorno sobre activos	Crecimiento en ingresos/ Crecimiento en Ventas	Participación de Mercado	Innovación	Calidad de Productos y Servicios	Satisfacción de los empleados
Soportado por: Misión Involucramiento Adaptabilidad Consistencia	Soportado por: Misión Adaptabilidad	Soportado por: Misión Adaptabilidad	Soportado por: Involucramiento Adaptabilidad	Soportado por: Involucramiento Consistencia	Soportado por: Misión Involucramiento Adaptabilidad Consistencia

Fuente: RICARDO BRAY, Rafael Guillermo. Debate teórico sobre la interrelación entre la cultura, el desempeño y la innovación. En: The Anáhuac Journal. 2006. Vol. 6. No. 1, p.9-34.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

Organización: es una entidad o unidad social, en la cual las personas se integran entre sí, para alcanzar objetivos específicos. En este sentido la palabra organización denota cualquier emprendimiento humano, planeado intencionalmente para lograr determinados objetivos.

Cultura: conjunto de saberes, creencias y pautas de conducta de un grupo social, incluyendo los medios materiales que usan sus miembros para comunicarse entre sí y resolver necesidades de todo tipo.

Cultura Organizacional: conjunto de valores, actitudes, creencias y conductas compartidas por todos o casi todos los miembros de una organización y que se transmiten de generación en generación.

Desempeño Organizacional: es una medida de éxito de la empresa, la cual, a través de una gestión eficiente de una cierta combinación de recursos disponibles y del desarrollo de determinadas estrategias, configura una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota

significativa del mercado de tal manera que pueda alcanzar una posición competitiva favorable, mantener y aumentar su participación en el mercado al tiempo que lograr unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas.

2.4. MARCO CONTEXTUAL

Simout S.A es una compañía del sector servicios de ingeniería, orientada a la industria con servicios especializados en gestión de activos. En su trayectoria de más de 15 años en el mercado, la empresa ha desarrollado un portafolio de servicios que abarca la instalación, la operación y el mantenimiento de los activos de importantes empresas manufactureras a nivel nacional e internacional.

Fue fundada en Santiago de Cali, el 19 de Julio del 2001 a partir de la iniciativa de cuatro empresas de gran trayectoria en las áreas eléctrica y mecánica en el sector industrial.

En el año 2010 la compañía obtuvo por primera vez la certificación en ISO 9001:2008 con lo cual determinó y dió cumplimiento a los requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad; proporcionó la infraestructura, procedimientos, procesos y recursos necesarios para el control y mejora su desempeño, con el fin de encaminarse hacia la eficiencia, el servicio al cliente y la excelencia en sus servicios. Esta certificación fue emitida con alcance en los servicios de Mantenimiento Industrial, Montajes Industriales y Manejo de Carga a través de Montacargas.

Posteriormente, a finales del año 2012 la compañía obtuvo su certificación en las normas ISO 14001:2004 del Sistema de Gestión ambiental y OHSAS 18001:2007 del Sistema de Seguridad y Salud Ocupacional. Con estas dos nuevas certificaciones la compañía consolidó su objetivo de proyectarse como una empresa socialmente responsable y orientada hacia un servicio de alta calidad.

En la actualidad Simout S.A cuenta con operaciones en Colombia, Panamá y Ecuador. Esta apertura a prestar servicios en el exterior nació de la MEGA definida por la compañía desde finales del año 2013, y según la cual el arco del pacifico, desde México hasta Chile, representan un mercado con gran potencial para el crecimiento de la compañía.

Actualmente en Colombia la empresa cuenta con un total de 180 empleados fijos, distribuidos así: 35 empleados administrativos que laboran en la sede principal ubicada en el sector de Acopi Yumbo; en esta sede se administra de manera centralizada los procesos de dirección y de apoyo de la organización como son: Gerencia General, Mercadeo, Talento Humano, Compras, Calidad y Seguridad y Salud en el Trabajo ; y 145 empleados operativos, los cuales se encuentran distribuidos en 5 operaciones en plantas clientes ubicadas en los departamentos de Valle del Cauca, Cauca y Antioquia. Además de los empleados fijos en lo corrido del año se presenta una alta rotación de personal, vinculado para la atención de proyectos con duración específica, como montajes o paradas de mantenimiento. Se estima que estos últimos están por el orden de 150 personas adicionales al personal fijo de la compañía. La razón de ser de la empresa implica contar con talento humano altamente especializado en las áreas mecánica, eléctrica, mecatrónica, electrónica e industrial. Es por esto que en el área operativa la empresa cuenta con personal con formación técnica, tecnológica o profesional en estas áreas que desempeñan los roles de Coordinador, Planeador, Supervisor y Técnicos de Mantenimiento y/o Montajes Industriales principalmente.

Recientemente la empresa ha incursionado también en la ejecución de Obras Civiles en la industria, realizando obras de menor cuantía, pero con resultados favorables desde el punto de vista cliente y compañía, que han dado apertura a nuevas solicitudes de servicio por parte del sector.

2.4.1. Misión

Ejecutar los servicios que asumimos de nuestros asociados alineando sus intereses con los de Simout S.A., facilitándoles las condiciones para que se concentren en sus actividades principales, orientándolos hacia un desarrollo sostenible, contando con la experiencia, la capacidad técnica e idoneidad de nuestro talento humano.

2.4.2. Visión

Para el año 2020 seremos una compañía con operaciones nacionales e internacionales reconocida por su alta especialización en los servicios que presta enfocados al mercado con innovación, servicio y calidad que garantice el crecimiento sostenible de la organización para generar valor a clientes, empleados, accionistas y comunidad.

2.4.3. Valores Corporativos

Los valores que ha definido la organización como base del comportamiento de las personas que la conforman son los siguientes:

- **Integridad:** actuamos de manera consecuente con los principios éticos y legales que promulgamos
- **Trabajo en Equipo:** valoramos y fomentamos el trabajo colaborativo para el logro de los objetivos comunes.
- **Responsabilidad:** obramos con seriedad y cumplimiento de manera consecuente con nuestros derechos y deberes y los de nuestros grupos de interés.
- **Orientación al Cliente:** nos preocupamos por conocer las necesidades de nuestros clientes, satisfacerlas y construir relaciones de largo plazo con ellos.

- Compromiso: trabajamos en pro de un desempeño responsable de nuestros compromisos y tareas.
- Respeto: escuchamos, entendemos y valoramos al otro buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.

2.4.4. Código de Conducta

Simout cuenta con una guía documentada de comportamientos esperados en la relación con clientes, proveedores, competencia y otros empleados, la cual tiene como propósito asegurar permanentemente la integridad y el futuro de la organización y refleja el compromiso de la organización con respetar los derechos humanos. En este sentido se compromete a brindarle a cada uno de sus colaboradores las mismas oportunidades independiente de su religión, sexo, estado civil, nacionalidad, condición social o ideológica. Así mismo, busca llevar a cabo relaciones comerciales bajo principios de transparencia por lo que rechaza cualquier intento de soborno o competencia desleal.

2.4.5. Código de Buen Gobierno

El código de Buen Gobierno definido por Simout consolida un conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa. Está dirigido específicamente a los miembros de la junta directiva, la administración, los accionistas y demás partes interesadas y tiene como propósito fundamental articular la toma de decisiones, los mecanismos de control, el cumplimiento de las normas aplicables y las relaciones entre los principales órganos de gobierno de la compañía. Dicho manual está basado en los principios de transparencia, gobernabilidad y control de la gestión empresarial las cuales se encuentran desarrolladas en diez capítulos así: Derechos y trato equitativo, Asamblea general de accionistas, Junta Directiva, Ejecutivo principal y otros

directivos, Responsabilidad social empresarial, Transparencia, fluidez e integridad en la comunicación y la información, Control, Conflictos de interés, Mecanismos de resolución de controversias y Negociación de valores.

2.4.6. Política Integral HSEQ

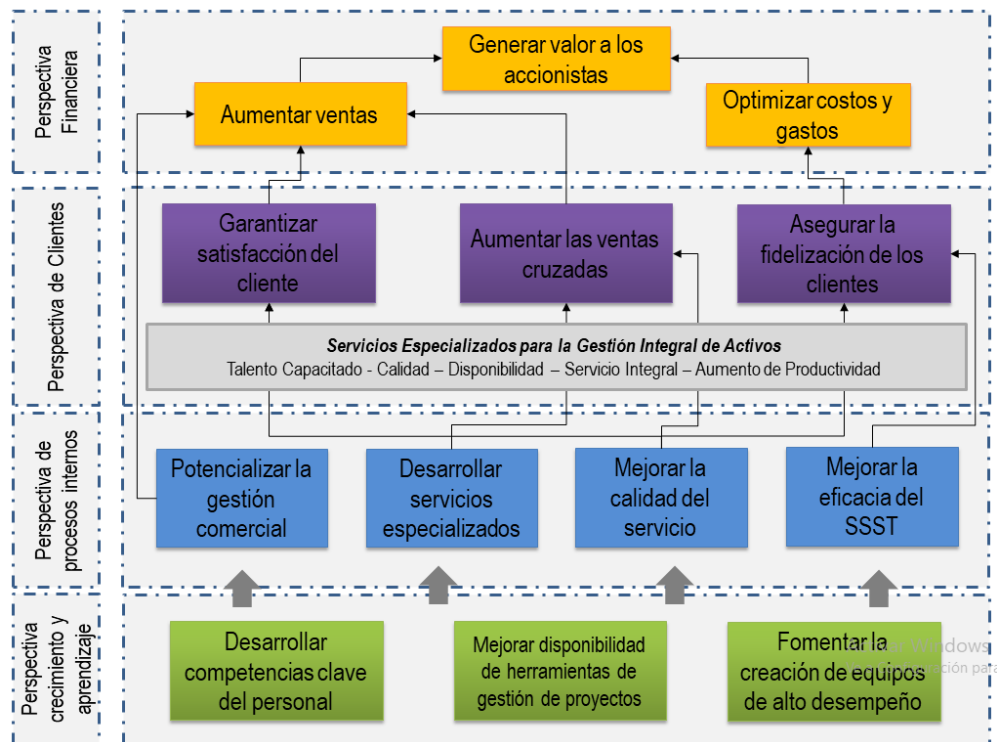
En SIMOUT S.A. prestamos servicios especializados en manejo de carga, mantenimiento Industrial y montaje Industrial; de acuerdo con nuestra misión, visión y valores estamos comprometidos a garantizar los recursos para:

- Aportar a nuestros clientes soluciones adecuadas a sus necesidades con personal idóneo y competente.
- Dar cumplimiento cabal y oportuno a nuestros compromisos, orientados siempre con una clara concepción de servicio al cliente.
- La implementación de controles y programas de prevención para los impactos, con énfasis en la generación de los residuos, consumo de energía y agua, la prevención y control de derrames de sustancias nocivas, relacionados con nuestras actividades y servicios.
- El fomento de una mejor calidad de vida laboral, trabajando en la prevención de incidentes relacionados con actividades de alto riesgo: trabajo en alturas, trabajo en caliente, trabajo con energía eléctrica.
- La prevención de enfermedades laborales con énfasis osteo-muscular.
- La mejora continua del desempeño de nuestros sistemas de gestión.

Esta política está disponible y es comunicada a las partes interesadas y a todas las personas que trabajan bajo el control de SIMOUT con la intención de fomentar la actuación responsable en la Gestión de Calidad, Ambiental, Seguridad y Salud Ocupacional.

2.4.7. Mapa Estratégico

Figura 11 Mapa estratégico Simout S.A



Fuente: Planeación estratégica Simout S.A

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. PERFIL CULTURAL ÁREA ADMINISTRATIVA SIMOUT S.A

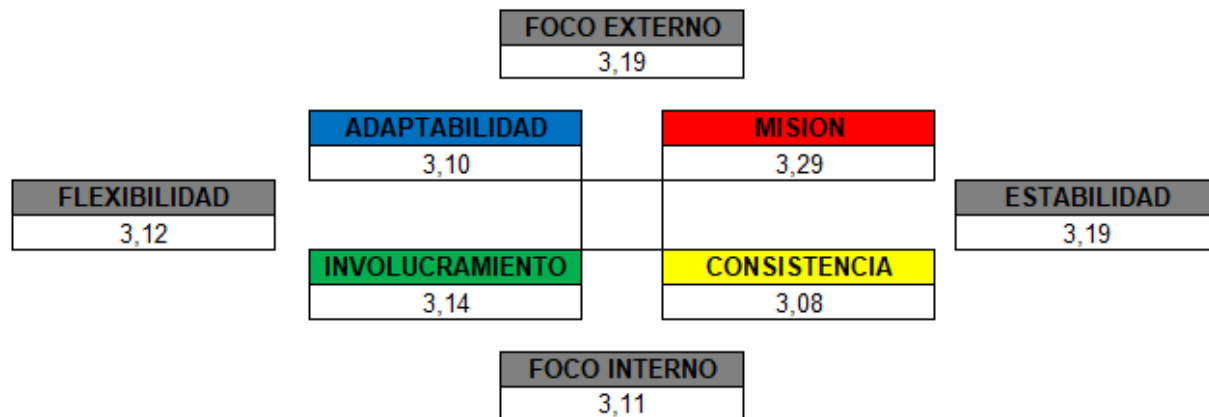
Una vez consolidados los resultados de las 25 encuestas realizadas a los empleados del área administrativa de la empresa Simout, se logró obtener el Perfil Cultural de la empresa de acuerdo al modelo adoptado para esta investigación. Los resultados se presentan a continuación:

3.1.1. Características Básicas y Dimensiones Culturales

En la figura 12, se presentan los promedios de las cuatro características básicas (Misión, Consistencia, Participación y Adaptabilidad) y las cuatro dimensiones de la cultura (Flexibilidad, Adaptabilidad, Enfoque Interno y Enfoque externo,) según el modelo. El valor obtenido para cada característica, corresponde al promedio de los tres índices que la componen, mientras que, la calificación de las cuatro dimensiones corresponde al promedio de las dos características que los definen. Lo anterior significa que, el valor obtenido para la dimensión Estabilidad, es el promedio entre los valores de las características Misión y Consistencia, el valor obtenido para la dimensión Flexibilidad, es el promedio de las puntuaciones de las características Adaptabilidad e Involucramiento, el valor obtenido para la dimensión Foco Externo, es el promedio de las puntuaciones de las características Adaptabilidad y Misión, y finalmente, el valor obtenido para la dimensión Foco Interno, es el promedio de las puntuaciones de las características Involucramiento y Consistencia.

Así mismo, estas puntuaciones corresponden al promedio de las calificaciones dadas por los encuestados en los 60 ítems de la encuesta, haciendo uso de la escala de Likert en donde 1 significa Completamente en Desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 De acuerdo y 5 Completamente de acuerdo.

Figura 12 Características básicas y dimensiones culturales del área administrativa de Simout S.A



Fuente: encuesta realizada por la autora

Pese a que los promedios de las cuatro características; Adaptabilidad, Misión, Consistencia e Involucramiento, se encuentran en un rango de valores medio, se resalta la característica Misión como la de mayor calificación. Lo anterior podría indicar que los colaboradores reconocen que la empresa cuenta con una misión que le da sentido a la organización, una visión de largo plazo que orienta su rumbo y unos objetivos estratégicos que movilizan su quehacer diario.

La segunda característica en la escala de calificaciones, es el Involucramiento, lo cual muestra una percepción aceptable de los colaboradores encuestados, sobre el empoderamiento que la organización da a las personas. Esto contribuye a su vez, a la construcción de sentido de pertenencia y compromiso con el logro de los objetivos y metas que han sido planteados por los directivos de la organización.

Así mismo, con una calificación muy cercana, se encuentra en tercer lugar la característica Adaptabilidad, indicando que la organización monitorea y responde a los cambios del entorno.

Finalmente, en el cuarto lugar de calificación se ubica la característica Consistencia, la cual, a partir del promedio obtenido, se puede interpretar como la característica menos desarrollada en la organización y que está relacionada con la integración, coordinación y control de las personas.

En cuanto a las dimensiones de la cultura, se encuentra que: 1) Enfoque interno, soportado por Consistencia e Involucramiento obtuvo un promedio de (3,11); 2) Enfoque Externo, soportado por Adaptabilidad y Misión obtuvo un promedio de (3,19); 3) Estabilidad, soportado por Misión y Consistencia, obtuvo un promedio de (3,1) y 4) Flexibilidad, soportada por Adaptabilidad e Involucramiento obtuvo un promedio de (3,12). A partir de estos resultados se puede concluir que en la empresa Simout no existe una dimensión sobresaliente, sino que se presenta un equilibrio entre Estabilidad – Flexibilidad y Foco Externo – Foco Interno.

3.1.2. Características Culturales e Índices Evaluados

A continuación, se listan los resultados obtenidos tanto a nivel de cada característica, como de los índices que la conforman.

El puntaje obtenido en la característica Involucramiento con una puntuación de (3,14), es el resultado de promediar la calificación de los índices que la conforman; estos son: Facultamiento (3,40), Orientación al equipo (2,88) y Desarrollo de Capacidades (3,13).

Tabla 5 *Involucramiento y sus índices*

INVOLUCRAMIENTO	3,14
FACULTAMIENTO	3,40
ORIENTACIÓN AL EQUIPO	2,88
DESARROLLO DE CAPACIDADES	3,13

Fuente: encuesta realizada por la autora

De acuerdo a la tabla anterior, el índice mejor evaluado fue Facultamiento con una puntuación de 3,4, lo cual implica que los colaboradores encuestados tienen una percepción aceptable sobre el empoderamiento que les otorga la organización para el desarrollo de sus funciones y responsabilidades. Por otro lado, el ítem con la calificación más baja de esta característica fue Orientación al Equipo con una puntuación de 2,88. Lo anterior puede significar que existe poca cooperación entre las personas para el desarrollo de los diferentes proyectos u actividades que se llevan a cabo al interior de la organización.

La característica Consistencia, la cual obtuvo una calificación de (3,08), está conformada por los índices Valores Centrales (3,54), Acuerdo (2,90) y Coordinación e integración (2,80). Al igual que la característica anterior, la puntuación de esta característica fue obtenida promediando la puntuación de cada uno de los tres índices que la conforman.

Tabla 6 *Consistencia y sus índices*

CONSISTENCIA	3,08
VALORES CENTRALES FUNDAMENTALES	3,54
ACUERDO	2,90
COORDINACION E INTEGRACIÓN	2,80

Fuente: encuesta realizada por la autora

El índice mejor valorado fue Valores Centrales con una puntuación de 3,54, lo cual muestra una fortaleza de la organización en la definición y divulgación de un sistema compartido de creencias que orientan el comportamiento de los colaboradores. Por otro lado, el índice con la valoración más baja fue Coordinación e Integración con una puntuación de 2,80, lo cual indica una deficiencia de la organización para llevar a cabo proyectos que involucren diferentes áreas. Esta situación podría estar dada a su vez, por la falta de alineación de objetivos y metas entre las

diferentes áreas o niveles jerárquicos de la empresa, con los objetivos y metas estratégicos que ha formulado la organización.

La característica Adaptabilidad con una puntuación de (3,10) está conformada por los índices Creación del cambio, Enfoque en el Cliente y Aprendizaje Organizacional, con puntuaciones de (2,73), (3,36) y (3,20) respectivamente.

Tabla 7 *Adaptabilidad y sus índices*

ADAPTABILIDAD	3,10
CREACION DEL CAMBIO	2,73
ENFOQUE EN EL CLIENTE	3,36
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	3,20

Fuente: encuesta realizada por la autora

El índice mejor valorado en esta característica fue Enfoque en el Cliente con una puntuación de 3,36, mientras que el índice peor valorado fue Creación del Cambio con una puntuación del 2,73. En el primer caso, este resultado indica que la organización normalmente considera los comentarios y recomendaciones de sus clientes para introducir cambios a nivel interno que redunden en una mejora de los servicios que ofrece, y en el segundo caso que, la implementación de dichos cambios no se realiza con la eficacia y efectividad necesarias para dar respuesta a las demandas del ambiente externo de la organización.

Finalmente, la característica Misión obtuvo una calificación de (3,29), producto de promediar las calificaciones de los índices que la conforman, así: Dirección e intención estratégica (3,43), Objetivos y Metas (3,16) y Visión (3,29).

Tabla 8 *Misión y sus índices*

MISIÓN	3,29
DIRECCIÓN E INTENCIÓN ESTRATÉGICA	3,43
OBJETIVOS Y METAS	3,16
VISIÓN	3,29

Fuente: encuesta realizada por la autora

El índice mejor valorado en esta característica fue Dirección e Intención Estratégica, lo que indica que la mayoría de los colaboradores encuestados consideran que la organización ha establecido un propósito claro y éste, le da sentido al trabajo que cada uno realizan. Por otro lado, estando igualmente en un rango de valoración media, el índice con la valoración más baja de esta característica fue Objetivos y metas, lo cual podría estar indicando que la organización brinda a sus colaboradores orientación sobre cómo alcanzar los objetivos y metas que se ha planteado, sin embargo, este resultado es sujeto de mejorar.

3.1.3. Índices Evaluados e Ítems

Para alcanzar un mayor nivel de detalle en el análisis de los resultados en cuanto a las percepciones de los colaboradores del área administrativa de la empresa, a continuación, se presentan los resúmenes de los promedios agregados obtenidos para cada característica, sus índices e ítems, haciendo hincapié en los ítems de menor (en color rojo) y mayor (en color verde) promedio obtenidos en cada índice evaluado.

La característica Involucramiento o participación indica la capacidad de la organización para desarrollar la capacidad humana, la propiedad y la responsabilidad de sus colaboradores. Las culturas caracterizadas como altamente involucradas alientan fuertemente la participación de los empleados, se basan en sistemas de control informales, voluntarios e implícitos, en lugar de sistemas de control burocráticos, formales y explícitos. La característica de involucramiento da

un alto sentido de pertenencia a los empleados, lo cual se evidencia en su compromiso con la organización. Así mismo, propiciar la participación de los empleados y recibir información por parte de ellos, aumenta la calidad de las decisiones y mejora su implementación. Los resultados de los ítems evaluados en esta característica se presentan a continuación:

Tabla 9 *Involucramiento: índices e ítems*

INVOLUCRAMIENTO		3,14
FACULTAMIENTO		3,40
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	3,28
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	3,28
3	La información se comparte ampliamente para que esté disponible para todos cuando la necesiten.	3,20
4	Todos piensan que pueden producir un impacto positivo.	3,44
5	La planificación de nuestro trabajo es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado.	3,80
ORIENTACIÓN AL EQUIPO		2,88
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes niveles de la organización.	2,84
7	Las personas trabajan en equipo.	2,60
8	Las tareas se terminan gracias al trabajo en equipo, no a los jefes que vigilan.	3,08
9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares en esta organización.	2,84
10	El trabajo se organiza de modo que cada persona pueda ver la relación entre sus funciones individuales y los objetivos de la organización.	3,04
DESARROLLO DE CAPACIDADES		3,128
11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	3,80
12	Las capacidades de las personas están mejorando constantemente.	2,92
13	La empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus empleados.	2,08
14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	3,52
15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.	3,32

Fuente: encuesta realizada por la autora

De los ítems evaluados en la característica Involucramiento, los ítems de puntaje más alto lo comparten el índice de Facultamiento y Desarrollo de Capacidades; “ítem 5: la planificación de nuestro trabajo es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado” e “ítem 11: la autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas”. El ítem de puntaje más bajo pertenece al índice Desarrollo de Capacidades; “ítem 13: la empresa invierte en el desarrollo de capacidades de sus empleados”, seguido por el “ítem 7: Las personas trabajan en equipo”.

Considerando que el índice Facultamiento presenta una puntuación mayor que Desarrollo de Capacidades, si se incrementara la brecha entre ambas, se podría presentar el riesgo de que las personas tomen decisiones sin contar con el entrenamiento suficiente, generando consecuencias negativas para la organización. Al respecto Denison plantea que:

Esto puede ser un desastre potencial que acontece cuando la gente confunde facultamiento con abdicación o piensa que al decir la palabra facultamiento los individuos se vuelven capaces de tomar decisiones de negocios sin importar la experiencia, la educación, el conocimiento y la habilidad. (Denison & Neale, 1996, pág. 70)

Por otro lado, fortalecer el índice de Orientación al Equipo, índice con la menor puntuación de esta característica, permitiría potencializar los buenos resultados del Facultamiento a las personas. Mejorar los resultados en estos tres índices se convertiría en una ventaja competitiva para la empresa, ya que contar con personal con capacidades técnicas y humanas, comprometido, motivado y que trabaja en cooperación con otras áreas puede representar mayor productividad y competitividad para la organización.

La característica Consistencia muestra la coherencia de la organización entre sus valores centrales y su manera de operar. La consistencia proporciona una fuente central de integración, coordinación y control. Las organizaciones coherentes tienen empleados altamente comprometidos, valores centrales clave, un método diferente para hacer negocios, una tendencia a promover desde adentro y unas orientaciones claras sobre lo que se debe y no se debe hacer. Los ítems mejor y peor valorados en esta característica se presentan a continuación.

La característica Consistencia fue la característica con menor puntuación entre las cuatro. De los ítems evaluados el que presentó el puntaje más alto pertenece a Valores Centrales: “ítem 19: ignorar los valores esenciales de la empresa me puede traer consecuencias negativas”. Por otro lado, el índice que presentó el puntaje más bajo corresponde a la característica Coordinación e Integración; “ítem 28: es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización”.

El índice de Valores Centrales, índice de puntuación más alta dentro de esta característica cultural, indica que existen valores que son compartidos por los miembros de la organización, que crean un sentido de identidad. Se evidencia la existencia de un código ético y la interiorización de las normas, sin embargo, los colaboradores perciben poca coherencia en los líderes en hacer lo que dicen. Respecto a los índices Acuerdo y Coordinación e Integración, los cuales presentan puntuaciones muy cercanas, permiten concluir que algunos empleados perciben dificultad para coordinar actividades, trabajar en equipo con colaboradores de otras áreas, compartir perspectivas y llegar a acuerdos frente a temas que son claves para la organización.

Tabla 10 *Consistencia: índices e ítems*

CONSISTENCIA	3,08
VALORES CENTRALES - FUNDAMENTALES	3,54
16 Los líderes y gerentes practican lo que pregonan.	2,92
17 Existe un estilo gerencial característico con un conjunto específico de prácticas gerenciales.	3,32
18 Existe un conjunto de valores claros y consistentes que gobiernan nuestras prácticas empresariales.	3,32
19 Ignorar los valores esenciales de la empresa me puede traer consecuencias negativas.	4,08
20 Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos indica lo que debemos y no debemos hacer.	4,04
ACUERDO	2,90
21 Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	2,96
22 En esta empresa existe una cultura sólida.	2,56
23 Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	2,60
24 A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.	3,36
25 Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	3,04
COORDINACION E INTEGRACIÓN	2,80
26 Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	3,36
27 Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.	2,64
28 Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.	2,40
29 Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.	2,68
30 Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	2,92

Fuente: encuesta realizada por la autora

La característica Adaptabilidad refleja la capacidad de la empresa para traducir las demandas del entorno externo en acciones concretas que promuevan la supervivencia, el crecimiento y desarrollo de la organización. En este propósito son fundamentales tres aspectos en una organización: el primero la capacidad de percibir y responder, el segundo el enfoque en sus clientes y competidores y el tercero la capacidad de reestructurar el conjunto de

comportamientos y procesos que permiten a la organización adaptarse a los estímulos del entorno externo. A continuación, se presentan los resultados de los ítems evaluados en esta característica.

Tabla 11 *Adaptabilidad: índices e ítems*

ADAPTABILIDAD	3,10
CREACIÓN DEL CAMBIO	2,73
31 La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	3,16
32 Respondemos bien a la competencia y a otros cambios del entorno.	2,76
33 Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	2,60
34 Generalmente hay resistencia a las iniciativas que surgen para realizar cambios.	2,80
35 Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	2,32
ENFOQUE EN EL CLIENTE	3,36
36 Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios en la manera en que hacemos nuestro trabajo.	3,64
37 La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.	4,00
38 Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	3,16
39 Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.	2,72
40 Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.	3,28
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	3,2
41 Consideramos nuestras fallas como una oportunidad para aprender y mejorar.	3,56
42 Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	2,16
43 Muchas ideas "se pierden por el camino".	3,36
44 El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	3,64
45 Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda".	3,28

Fuente: encuesta realizada por la autora

La característica Adaptabilidad indica, que tanto, la organización convierte las demandas del entorno externo, en acciones efectivas de respuesta. El índice que presento el mayor promedio corresponde a Enfoque al Cliente y el de Menor promedio a Aprendizaje Organizacional. De los ítems evaluados el que presento el promedio más alto fue; “ítem 37: La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones”. Mientras que, el ítem con el puntaje más bajo fue: “ítem 42: tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados”.

En esta característica, el índice Enfoque en el Cliente tiene mejor promedio que el índice Creación del Cambio y un valor muy cercano a Aprendizaje Organizacional. Denison lo evalúa de la siguiente manera:

Cuando Enfoque en el Cliente es mayor que Aprendizaje Organizacional y Creación del Cambio, esto tiende a significar que la organización puede ser muy buena para satisfacer las necesidades del cliente por el día de hoy, pero probablemente no se está preparando para lo que el cliente pueda necesitar el día de mañana. Esta situación representa un enfoque pasivo o de estatus quo del enfoque en el cliente. Puede realizarse un esfuerzo sobrehumano para satisfacer el cliente sin mirar los patrones y tendencias que emergen en el horizonte. La organización tiende a estar un paso por detrás del cliente antes que un paso adelante. (Denison & Neale, 1996, pág. 71).

Por último, la característica Misión se entiende como la eficacia de la organización para definir una dirección significativa a largo plazo para la organización. En este sentido es necesario que se defina el propósito o razón de ser actual de la empresa y una visión a futuro acompañada de unos objetivos y metas claras que permitan materializar en resultados tangibles, ese sueño que

a futuro tiene la organización. En la siguiente tabla se presentan los resultados de los ítems evaluados en esta característica.

Tabla 12 *Misión: índices e ítems*

MISIÓN	3,29
DIRECCIÓN E INTENSION ESTRATÉGICA	3,43
46 Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	3,60
47 Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	3,36
48 Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	3,76
49 Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	3,32
50 La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.	3,12
OBJETIVOS Y METAS	3,16
51 Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	3,24
52 Los líderes y gerentes fijan metas ambiciosas pero realistas.	3,04
53 Los gerentes nos conducen hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	3,44
54 Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	3,12
55 Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	3,04
VISION	3,29
56 Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	3,52
57 Nuestros líderes y gerentes tienen una visión de largo plazo.	3,40
58 El pensamiento a corto plazo comprende a menudo nuestra visión a largo plazo.	3,00
59 Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	3,24
60 Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	3,28

Fuente: encuesta realizada por la autora

De los ítems evaluados en la característica Misión, el índice con el promedio más alto fue: “ítem 48: esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo” y el ítem con el promedio más bajo fue: “ítem 58: el pensamiento a corto plazo comprende a menudo nuestra visión de largo plazo”.

Al ser la Misión la característica que presenta el mayor promedio en el perfil cultural, evidencia que el esfuerzo de realizado por los directivos de la organización, por definir y divulgar el propósito de la organización, es reconocido por los colaboradores. Por otro lado, a partir de los resultados obtenidos en los ítems que conforman el Índice Objetivos y metas, se evidencia la oportunidad de mejorar la definición de objetivos y metas, la orientación que reciben los colaboradores sobre como contribuir al cumplimiento de los mismos y el seguimiento y retroalimentación que reciben sobre estos resultados.

De acuerdo a los resultados anteriormente expuestos, a continuación, se relacionan los ítems de la encuesta de Cultura Organizacional con los promedios más altos y más bajos, los cuales pueden ser interpretados también como las fortalezas y debilidades del perfil cultura de la organización.

Ítems con Promedios más Altos

Característica Involucramiento: Ítem 5: La planificación de nuestro trabajo es un proceso continuo que involucra a todos en cierto grado (3,80).

Característica Involucramiento: Ítem 11: La autoridad se delega de modo que las personas pueden actuar por sí mismas (3,80).

Característica Consistencia: Ítem 19: Ignorar los valores esenciales de la empresa me puede traer consecuencias negativas (4,08).

Característica Adaptabilidad: Ítem 37: La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones (4,00).

Característica Misión: Ítem 48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo (3,76).

Ítems con Promedios más Bajos

Característica Involucramiento: Ítem 7: Las personas trabajan en equipo (2,60)

Característica Involucramiento: Ítem 13: La empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus empleados (2,08).

Característica Consistencia: Ítem 22: En esta empresa existe una cultura solida (2,56)

Característica Consistencia: Ítem 28: Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización (2,40).

Característica Adaptabilidad. Ítem 35: Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios (2.32).

Característica Adaptabilidad: Ítem 42: Tomar riesgos e innovar es fomentado y recompensado (2.16).

3.2.PERFIL CULTURAL Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

3.2.1. Perfil de Desempeño de la Organización

La encuesta de Denison también permite evaluar, en su segunda parte, a través de 7 preguntas, la percepción que tienen los colaboradores de las organizaciones respecto a 7 indicadores de desempeño críticos. Estos indicadores son: Crecimiento en ventas e ingresos, Participación en el mercado, Rentabilidad y rendimiento del activo, Calidad de los productos y/o servicios, Desarrollo de nuevos productos y/o servicios, Satisfacción de los empleados y Rendimiento general de la empresa. Los resultados obtenidos en cada indicador de desempeño fueron el resultado del promedio de las calificaciones dadas por los colaboradores encuestados respecto a su percepción de desempeño del indicador, en donde: 1 corresponde a muy bajo desempeño, 2 bajo desempeño, 3 ni bajo ni alto desempeño, 4 alto desempeño y 5 muy alto desempeño.

En la siguiente tabla se presenta el resultado obtenido en la encuesta sobre percepción del desempeño de la empresa en cada indicador evaluado:

Tabla 13 *Perfil de Desempeño Simout S.A*

INDICADORES DE DESEMPEÑO		3,15
61	Crecimiento en ventas e ingresos	2,64
62	Participación en el mercado	3,24
63	Rentabilidad y rendimiento del activo	3,04
64	Calidad de productos y servicios	3,80
65	Desarrollo de nuevos productos y/o servicios	2,60
66	Satisfacción de los empleados	3,52
67	Rendimiento general de la empresa	3,24

Fuente: encuesta realizada por la autora

El valor de desempeño (3,15), obtenido del promedio de los 7 indicadores evaluados, demuestra que el personal percibe la empresa en un nivel Medio de desempeño. Como se observa en la tabla 13, el indicador de desempeño con el mayor promedio fue el de Calidad de Productos y Servicios, seguido por Satisfacción de los Empleados. En contraste, el Desarrollo de nuevos productos y/o servicios, seguido muy de cerca por Crecimiento en Ventas e Ingresos, obtuvieron las calificaciones más bajas con una calificación promedio de 2,60 y 2,64 respectivamente.

3.2.2. Correlaciones entre Características Culturales e Indicadores de Desempeño

Para identificar la relación entre las características culturales y las variables de desempeño de la empresa, se calcularon las correlaciones entre las variables, encontrando que para todos los casos estas fueron positivas y se ubicaron en un rango de 0,401 y 0,761. A continuación, se presentan los resultados.

Tabla 14 Estadísticos descriptivos y correlaciones

Variables	Media	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Involucramiento	3,136	.										
2. Consistencia	3,080	,678***	-									
3. Adaptabilidad	3,096	,581**	,369	-								
4. Misión	3,299	,745***	,574**	,692***	-							
5. Crecimiento en ventas e ingresos	2,64	,705***	,548**	,475*	,632***	-						
6. Participación en el mercado	3,24	,507***	,571**	,276	,761***	,589**	-					
7. Rentabilidad y rendimiento activo	3,04	,353	,411*	,206	,525**	,330	,503**	-				
8. Calidad productos/ servicios	3,80	,547**	,371	,102	,553**	,534**	,681***	,510**	-			
9. Desarrollo nuevos productos/ servicios	2,60	,491**	,416*	,120	,209	,475*	,293	,364	,433*	-		
10. Satisfacción de los empleados	3,52	,441*	,439*	,225	,586**	,592**	,679***	,564**	,741***	,340	-	
11. Rendimiento general empresa	3,24	,668***	,621***	,401*	,605***	,641***	,694***	,273	,562**	,313	,601***	-

Notas: n=25. * p ≤ ,05 ** p ≤ ,01 *** p ≤ ,001

Respecto al indicador de Crecimiento en Ventas e Ingresos se observa que tiene una correlación significativa con las cuatro características de la cultura y se destaca la correlación más fuerte (0,705) con la característica Involucramiento, indicando como en la medida en que aumenta el nivel de compromiso de los colaboradores de Simout, se incrementan sus resultados en términos de crecimiento de las ventas de la empresa.

El indicador de Participación en el mercado por su parte, presentó su correlación más fuerte (0,761) con la característica Misión, indicando como el aumento en la participación en el mercado que tiene la empresa Simout, es producto en parte, de tener un objeto social claramente definido, unos objetivos a futuro que son retadores y lograr inspirar a sus colaboradores con su visión. Por otro lado, se observa que no hay correlación significativa (0,276) con la característica de Adaptabilidad, lo que muestra que la participación en el mercado que tiene la empresa Simout, no está significativamente relacionada con la capacidad de interpretar el entorno externo y responder a el.

El indicador de Rentabilidad y Rendimiento del Activo, presento una correlación significativa (0,525) con la característica de Misión, esto explica que un uso eficiente de los activos de la empresa está asociado al nivel de compromiso, el sentido de pertenencia y la orientación que les genera a los empleados estar identificados con la misión y visión de la organización. En contraste, se observa que no existe una correlación significativa con las características Involucramiento (0,353) y Adaptabilidad (0,206), lo cual indica que en Simout el uso eficiente de los activos no está directamente relacionado con la capacidad de responder efectivamente a los estímulos del entorno empresarial, ni con la participación de los empleados.

El indicador de Calidad de Productos y/o Servicios presentó una correlación significativa con las características Involucramiento (0,547) y Misión (0,553), mientras que con las características Consistencia (0,371) y Adaptabilidad (0,102) no presentó correlaciones significativas. Este resultado indica que en Simout, el nivel de participación de sus colaboradores y la clara definición de su propósito como empresa, tienen relación con la calidad de los productos y/o servicios que entregan a sus clientes, mientras que la capacidad de la empresa para interpretar y responder efectivamente al entorno externo y la coordinación, integración y control, no tienen relación en este resultado de desempeño.

El indicador de Nuevos Productos y/o Servicios presentó correlación significativa con las características de Involucramiento (0,491) y Consistencia (0,415). Pero no tuvo correlación significativa con las características Adaptabilidad (0,120) y Misión (0,209). Este resultado muestra que el desarrollo de nuevos productos y/o servicios en la empresa está relacionado principalmente con el nivel de involucramiento, empoderamiento, coordinación, integración y control de sus colaboradores y poco o nada con la capacidad de la empresa para transformar sus procesos y comportamientos a partir de la influencia que ejerce el entorno.

El indicador de Satisfacción de los Empleados presentó una correlación significativa con casi todas las características culturales, a excepción de la característica Adaptabilidad (0,225) indicando que en la empresa Simout, la satisfacción de los empleados relacionada con la capacidad de la empresa de interpretar y responder a las demandas del entorno.

Por último, el indicador Rendimiento General de la Empresa, presentó una correlación significativa con las cuatro características culturales, indicando como el buen desempeño de la

empresa tiene relación con una cultura sólida, donde las cuatro características culturales subexistan en equilibrio.

3.3. RECOMENDACIONES PARA LA INTERVENCIÓN DE LA CULTURA

Una vez finalizada la etapa de investigación que consistió en caracterizar el perfil cultural del área administrativa de la empresa Simout S.A, e identificar su relación con siete variables críticas de desempeño de la organización, se sugiere a las directivas de la compañía iniciar un proceso de fortalecimiento de la cultura, el cual debe estar orientado a lograr un equilibrio entre las cuatro características culturales maximizando las fortalezas y mejorando aquellos aspectos que obtuvieron una menor calificación en cada una de las características analizadas. De acuerdo a las investigaciones realizadas por Denison, una cultura efectiva debe ser fuerte en todas las áreas y un reto que subyace para la organización en esta búsqueda, es aprender a equilibrar las demandas conflictivas que se generan de este propósito, ya que las características culturales medidas por la encuesta de Cultura Organizacional de Denison tienen algunas contradicciones aparentes. Esto traducido en palabras del autor significa que:

Una cultura altamente comprometida, empoderada y orientada hacia el equipo puede parecer bastante diferente a una cultura orientada hacia el objetivo y visionaria. O bien, una cultura bien integrada y coordinada parece diferente a una organización adaptable y centrada en el cliente (Denison & Neale, 1996, pág. 76).

De acuerdo a lo anterior, a continuación, se presentan recomendaciones para cada uno de los rasgos culturales como alternativas a para fortalecer la cultura y lograr a partir de ello que la empresa alcance mejores resultados de desempeño.

Recomendaciones para fortalecer la característica Misión:

- Revisar y simplificar la estrategia de la compañía. Definir prioridades para las estrategias de acuerdo a su impacto en la sostenibilidad de la compañía. Establecer metas ambiciosas pero alcanzables y definir horizontes de tiempo razonables para su ejecución.
- Involucrar a todos los colaboradores en la redefinición de la estrategia; gerentes, líderes, jefes, analistas, técnicos, así como a las partes interesadas externas; clientes y proveedores. Las buenas ideas pueden surgir de cualquier parte, dentro o fuera de la organización. Propiciar una discusión sobre cómo la empresa agrega valor para la sociedad con sus grupos de interés puede derivar en información valiosa para la redefinición de la misión y visión de la organización.
- Establecer la estrategia y dirección a largo plazo como la máxima prioridad de la alta dirección, desarrollando, además, una filosofía que permita conciliar los intereses de corto y largo plazo, de manera que las decisiones y acciones que se llevan a cabo en el día a día no comprometan los resultados que la empresa espera obtener en un horizonte de tiempo mayor.
- Concientizar a todos los colaboradores de la organización de la visión y estrategia definida por la alta dirección. Esto implica entre otras cosas, hacerles entender como todos y cada uno están involucrados en el logro de los objetivos y metas que la organización ha planteado. Una alternativa para lograrlo es desplegar los objetivos y metas de la estrategia que actualmente la compañía ha definido en su Balance Score Card, en pequeños objetivos y metas para todos los procesos de la organización, de manera que la suma de los mismos, aporte al cumplimiento de los grandes objetivos estratégicos de la empresa. Podría implementarse incluso, un cuadro de mando para cada

proceso, que este perfectamente alineado al gran Balance Score Card con el cual se realiza el seguimiento a la estrategia.

- Definir espacios institucionales en todos los niveles de la organización para el seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas estratégicos. Actualmente la empresa realiza un Comité de Gerencia mensual en el que participan los líderes de los procesos; personal directivo, y tiene como propósito monitorear los indicadores de desempeño, realizar seguimiento a la estrategia y tomar decisiones frente a desviaciones evidenciadas, sin embargo, es importante además institucionalizar otros espacios donde la información y las decisiones que se toman en el Comité de Gerencia y que son pertinentes para los colaboradores de nivel táctico y operativo se transmitan de manera oportuna y adecuada.

Recomendaciones para fortalecer la característica Consistencia

- Revisar los valores centrales de la organización, verificando que estos estén vinculados a la creación de valor para los clientes. Este ejercicio podría resultar en su redefinición o re significación. En todo caso se deberá procurar que los mismos sean una referencia clara de cómo la organización quiere ser vista por sus grupos de interés y por supuesto esta imagen debe corresponder a las expectativas y necesidades que estos grupos tienen frente a lo que les ofrece la organización.
- Fortalecer la interiorización de los valores centrales, mediante la definición de lo que, para la organización, serían los comportamientos esperados de sus colaboradores. Proporcionar guías claras de comportamiento que ejemplifiquen los valores centrales, facilitara su comprensión y adopción en todas las situaciones a las que se vean

enfrentados los colaboradores de la empresa, contribuyendo de esta manera a la construcción de una identidad sólida.

- Incluir valores, ideología y cultura como parte de la formación permanente de los colaboradores, en todos los niveles. Enfocar la capacitación de los colaboradores no solo en el desarrollo de las habilidades técnicas, sino también en el entendimiento e interiorización de la cultura de la empresa, les permitirá una mejor comprensión de la organización y guiará sus decisiones y comportamientos, redundando esto, en la construcción de una cultura sólida y fuerte, lo cual en el largo plazo se convertirá en una ventaja competitiva para Simout.
- Reconocer públicamente a aquellas personas cuyos comportamientos y logros refuerzan la cultura de la empresa. Una alternativa sería desarrollar programas institucionales orientados a Reconocer a los colaboradores que con sus comportamientos hacen honor a los valores centrales de la empresa. Estos reconocimientos deben realizarse frecuentemente, deben ser parte del ADN de la organización y no necesariamente deberían ser una iniciativa de las directivas, sino que debería incentivarse en todos los niveles de la organización. El reconocimiento público de aquellos cuyos comportamientos refuerzan la cultura mantendrá los valores fundamentales vivos.

Recomendaciones para fortalecer la característica Involucramiento

- Diseñar e implementar una estrategia de comunicación que permita mantener informados a los colaboradores en temas claves para la organización; desempeño, competencia, clientes, tendencias e innovaciones del sector.
- Entrenar a los jefes para que propicien la toma de decisiones con información de doble vía, es decir de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, del nivel estratégico al nivel

táctico y viceversa, para favorecer que las buenas ideas sean tenidas en cuenta y se nutra la estrategia a partir de la experiencia y el conocimiento cosechado por los colaboradores en todos los niveles de la organización.

- Construir la organización alrededor de equipo no de individuos. Esto implica incentivar el trabajo en equipo y hacer conscientes a los colaboradores de que el aporte individual es importante, pero que es en el trabajo colaborativo donde se puede generar mayor valor para el cliente y para la organización.
- Entrenar a las personas para que comprendan como se realiza el trabajo en otras áreas y como deben trabajar juntas para crear valor para el cliente. Esto se logra haciendo consciente a todos los colaboradores de la organización del objetivo y la importancia de las actividades que realizan, como los resultados de su trabajo se convierten en el insumo para el trabajo de otras áreas y como todo al final se convierte en el producto que se entrega al cliente.
- Realizar evaluaciones de desempeño para todos los colaboradores, que incluyan una evaluación por parte del jefe inmediato, de los compañeros de su misma área e incluso de otras áreas y que finalice con la definición de objetivos a alcanzar para mejorar el desempeño del colaborador. Realizar seguimiento y retroalimentación posterior de los objetivos propuestos durante el periodo evaluado.
- Invertir en el desarrollo de las capacidades del personal clave para la organización, con el fin de mejorar su desempeño y reducir el riesgo de facultarlos para tomar decisiones para las que no están preparados.

Recomendaciones para fortalecer la característica Adaptabilidad

- Escuchar la voz del cliente. Visitar con frecuencia a los clientes, no para vender, sino para escuchar. Esta práctica debe ser llevada a cabo en todos los niveles de la organización y dicho insumo debe ser discutido y analizado de manera que la organización identifique acciones para el mejoramiento de sus servicios y anticipe las necesidades de sus clientes.
- Hacer de la innovación un pilar de desarrollo y crecimiento de la organización, gestionando los resultados y recompensando a los que innovan.
- Establecer una estructura con personal competente que lidere el desarrollo de nuevos productos y servicios. De esta manera se asegura que la innovación sea un proceso continuo, estructurado y con resultados efectivos para la organización.
- Incentivar la creatividad e innovación en los colaboradores, recompensando la generación de ideas para el mejoramiento del negocio, incluso si las estas no fueron llevadas a cabo.
- Permitirse aprender constantemente. El conocimiento y la experiencia son activos importantes de la organización que generan valor, en la medida en que son compartidos y sirven para mejorar procesos o evitar la recurrencia de errores. Una manera para que la organización aprenda y comparte el conocimiento valioso es a través de foros de aprendizaje o las lecciones aprendidas que pueden ser difundidas a través de los diferentes canales con que cuenta la organización.
- Contar con expertos en cargos clave para la empresa. Principalmente aquellos que se ubican en los procesos misionales, es decir los de prestación del servicio. Contar con personal formado y actualizado traerá como beneficio la generación de nuevas ideas. Le

permitirá a la empresa analizarse y reinventarse a partir de la experiencia de profesionales con ideas frescas.

En las tablas 15 a la 18 se presenta un plan de acción para cada característica de la cultura, donde se sintetizan las recomendaciones presentadas anteriormente.

Tabla 15 *Plan de Acción Característica Misión*

Característica	Qué	Cómo	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicador	Formula Indicador
Misión	Revisar y simplificar la estrategia de la compañía, involucrando a sus grupos de interés más relevantes. Propiciar una discusión sobre cómo la empresa agrega valor para la sociedad con sus grupos de interés puede derivar en información valiosa para la redefinición de la misión y visión de la organización.	1. Realizar sesiones de trabajo individuales con Accionistas, Clientes, Empleados y Proveedores, en las que se discuta sobre cómo la empresa agrega valor para la sociedad. 2. Revisar y ajustar la estrategia (Misión, Visión, Valores, Objetivos y Planes Estratégicos), a partir de la información recolectada en las sesiones de discusión con los diferentes grupos de interés. 3. Definir prioridades para los Planes Estratégicos de acuerdo a su impacto en la sostenibilidad de la compañía. 4. Establecer metas ambiciosas pero alcanzables y definir horizontes de tiempo razonables para su cumplimiento.	Comité de Dirección	30 días	\$ 3.000.000	Cumplimiento o actividades revisión de la estrategia	(Actividades ejecutadas/ Actividades programadas) * 100
	Concientizar a todos los colaboradores de la organización de la visión y estrategia definida por la alta dirección. Esto implica entre otras cosas, hacerles entender como todos y cada uno están involucrados en el logro de los objetivos y metas que la organización ha planteado.	5. Desplegar los objetivos y metas de la estrategia en objetivos y metas para todos los procesos de la organización, de manera que la suma de los mismos, aporte al cumplimiento de los grandes objetivos estratégicos de la empresa. Se sugiere emplear la metodología de Balanced Score Card de Kaplan y Norton.	Comité de Dirección	45 días	\$ 200.000	Implementación Cuadro de Mando Integral por proceso	(Cuadros de Mando implementados/ Cuadros de mando a implementar) * 100

Característica	Qué	Cómo	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicador	Formula Indicador
Misión	Definir espacios institucionales en todos los niveles de la organización para el seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas estratégicos.	6. Implementar reuniones de Grupos Primarios mensuales de seguimiento a los objetivos y metas de los procesos. 7. Implementar reuniones de Comité de Dirección trimestrales de seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas.	Comité de Dirección	15 días	\$ -	Cumplimiento reuniones grupos primarios	(Reuniones realizadas/ Reuniones programadas) * 100

Tabla 16 *Plan de Acción Característica Consistencia*

Característica	Qué	Cómo	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicador	Formula Indicador
Consistencia	Revisar los valores centrales de la organización, verificando que estos estén vinculados al propósito de la empresa y a la creación de valor para los clientes.	8. Revisar y redefinir o resignificar los valores centrales de la organización en el marco de su Misión y Visión.	Comité de Dirección	10 días	\$ -	Cumplimiento plan de revisión valores corporativos	(Actividades ejecutadas/ Actividades programadas) * 100
	Fortalecer la interiorización de los valores centrales, mediante la definición de lo que, para la organización, serían los comportamientos esperados de sus colaboradores.	9. Profundizar la socialización y comprensión del Código de Conducta mediante la definición y ejemplificación de las conductas esperadas por la organización.	Líder de Gestión Humana	10 días	\$ -	Estado de los valores corporativos de la empresa	Resultado Test de Valores Corporativos

Característica	Qué	Cómo	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicador	Formula Indicador
Consistencia	Incluir valores, ideología y cultura como parte de la formación permanente de los colaboradores, en todos los niveles.	10. Fortalecer Inducción y Reinducción del personal con información relacionada con la cultura, como valores corporativos, Código de Conducta, Código de Buen Gobierno, Competencias Organizacionales, entre otros. 11. Implementar estrategias de comunicación permanente para los aspectos relacionados con la cultura.	Líder de Gestión Humana	10 días	\$ 3.000.000	Estado de los valores corporativos de la empresa	Resultado Test de Valores Corporativos
	Reconocer públicamente a aquellas personas cuyos comportamientos y logros refuerzan la cultura de la empresa	12. Implementar un Programa de Reconocimiento del Ser para los colaboradores donde se resalten los comportamientos que están alineados con los valores y la cultura de la organización.	Líder de Gestión Humana	30 días	\$ 5.000.000	Implementación Programa Reconocimiento del Ser	(Actividades ejecutadas/ Actividades programadas) * 100

Tabla 17 *Plan de Acción Característica Involucramiento*

Característica	Qué	Cómo	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicador	Formula Indicador
Involucramiento	Diseñar e implementar una estrategia de comunicación que favorezca el despliegue de información, en temas claves para la organización.	13. Optimizar el uso de los canales de comunicación con que cuenta la organización, incluyendo comunicaciones en temas clave competencia, desempeño, clientes, tendencias e innovaciones del sector.	Coordinador de Calidad	20 días	\$ -	Despliegue estrategia de comunicación	(Comunicaciones realizadas/ comunicaciones planeadas) * 100

Característica	Qué	Cómo	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicador	Formula Indicador
Involucramiento	Entrenar a los jefes para que propicien la toma de decisiones con información de doble vía.	14. Implementar talleres de coaching para jefes que incluya instrucción y acompañamiento en temas como: liderazgo de equipos, empoderamiento de las personas, comunicación efectiva y retroalimentación del personal. 15. Mantener una comunicación cercana con los colaboradores, mediante la difusión de un liderazgo de puertas abiertas.	Líder de Gestión Humana	60 días	\$ 10.000.000	Desarrollo coaching para jefes	(No. Sesiones ejecutadas/ No. Sesiones programadas) * 100
	Construir la organización alrededor de equipo no de individuos. Esto implica incentivar el trabajo en equipo y hacer conscientes a los colaboradores de que el aporte individual es importante, pero que es en el trabajo colaborativo donde se puede generar mayor valor para el cliente y para la organización.	16. Incluir el Trabajo en Equipo como una de una competencia transversal en la organización. 17. Incluir en la Evaluación de Desempeño anual la competencia de Trabajo en Equipo. Adoptar un instrumento de evaluación tipo 360°. 18. Incluir en el plan de mejoramiento individual de los colaboradores estrategias para la competencia trabajo en equipo.	Líder de Gestión Humana	25 días	\$ 50.000.000	Desempeño competencia trabajo en equipo	Resultado de la competencia obtenido a partir de la evaluación de desempeño del personal

Característica	Qué	Cómo	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicador	Formula Indicador
Involucramiento	Invertir en el desarrollo de las capacidades del personal clave para la organización con el fin de mejorar su desempeño y reducir el riesgo de facultarlos para tomar decisiones para las que no están preparados.	19. Identificar el personal clave para la sostenibilidad de la organización e implementar un Plan de Desarrollo para estos. 20. Implementar un Plan de Sucesión para el personal clave que incluya el desarrollo de competencias requeridas en estas posiciones.	Líder de Gestión Humana/ Gerente General	30 días	\$ 15.000.000	Implementación Plan de Desarrollo y Plan de Sucesión	(Actividades ejecutadas/ Actividades programadas) * 100

Tabla 18 Plan de Acción Característica Adaptabilidad

Característica	Qué	Cómo	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicador	Formula Indicador
Adaptabilidad	Escuchar la voz del cliente. Visitar con frecuencia a los clientes, no para vender, sino para escuchar principalmente los problemas que los aquejan en el día a día.	21. Incluir en el plan de mercadeo y comercial, visitas regulares para escuchar la voz del cliente. Definir una estrategia para obtener información relevante para el propósito de innovación de la organización.	Líder de Mercadeo y Comercial	5 días	\$ 5.000.000	Cumplimiento programación de visitas a clientes	(Visitas realizadas/ Visitas programadas) * 100
	Hacer de la innovación un pilar de desarrollo y crecimiento de la organización, gestionando los resultados y recompensando a los que innovan.	22. Establecer dentro planeación estratégica, objetivos de ingresos por nuevos productos y/o servicios.	Comité de Dirección	5 días	\$ -	Ingresos por nuevos productos y/o servicios (\$)	(Ingresos por nuevos productos y/o servicios/ Total ingresos) * 100

Característica	Qué	Cómo	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicador	Formula Indicador
Adaptabilidad	Establecer una estructura con personal competente que lidere el desarrollo de nuevos productos y servicios. De esta manera se asegura que la innovación sea un proceso continuo, estructurado y con resultados efectivos para la organización.	23. Crear un Comité de Innovación y Desarrollo integrado por un equipo interdisciplinario con conocimiento de la organización y de sus áreas de especialización y desarrollar un modelo para la puesta en marcha de la innovación en la empresa.	Gerente de Operaciones	10 días	\$ -	Iniciativas de Mejora o Innovación	Número de iniciativas de Mejora o Innovación implementadas
	Incentivar la creatividad e innovación en los colaboradores, recompensando la generación de ideas para el mejoramiento del negocio, incluso si las estas no fueron llevadas a cabo.	24. Implementar un programa de recompensas para las ideas mejoramiento e innovación presentadas por lo colaborador e implementadas a través del Comité de Innovación y Desarrollo.	Gerente de Operaciones / Líder de Gestión Humana	25 días	\$ 30.000.000	Implementación programa de recompensas ideas de mejora	(Actividades ejecutadas/ Actividades programadas) * 100
	Permitirse aprender constantemente. El conocimiento y la experiencia son activos importantes de la organización que generan valor, en la medida en que son compartidos y sirven para mejorar procesos o evitar la recurrencia de errores.	25. Implementar programa de Gestión del Conocimiento.	Coordinador de Calidad/ Líder de Gestión Humana	30 días	\$ 3.000.000	Implementación Programa Gestión del Conocimiento	(Actividades ejecutadas/ Actividades programadas) * 100

Característica	Qué	Cómo	Responsable	Tiempo	Presupuesto	Indicador	Formula Indicador
Adaptabilidad	Contar con expertos en cargos clave para la empresa. Principalmente aquellos que se ubican en los procesos misionales, es decir los de prestación del servicio.	26. Revisar y actualizar competencias requeridas del talento en los procesos misionales. 14. Identificar brechas entre los perfiles de cargo actualizados y el perfil de los colaboradores que ocupan estas posiciones. 27. Implementar plan de formación del talento para el cierre de las brechas identificadas.	Líder de Gestión Humana	15 días	\$ -	Cumplimiento Plan de Formación del personal	(Actividad de formación ejecutadas/ actividades de formación programadas) * 100

4. CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en las cuatro características culturales se ubicaron en un rango de calificación medio, indicando que la empresa mantiene un equilibrio entre dichas características. Sin embargo, al observar los resultados obtenidos en los indicadores de desempeño de la organización, se pone en evidencia la necesidad de llevar dichas calificaciones a un nivel superior, de manera que se impacte positivamente el desempeño de la empresa.

La empresa tiene una Misión que le proporciona un propósito y un significado, al definir un rol social y un enfoque a largo plazo. Sin embargo, al analizar los resultados de los índices que la conforman, se encontró una leve diferencia entre las calificaciones de los índices Dirección e Intención Estratégica y Visión, con el índice Objetivos y Metas. De continuar profundizándose esta diferencia podría convertirse en una debilidad de la organización indicando que la empresa presenta dificultades para ejecutar u operacionalizar su misión. Se debe acompañar la definición de ideas visionarias con la alineación de los colaboradores con el cumplimiento de dichas metas, de manera que los colaboradores logren conducir la empresa en el día a día, sin comprometer las metas de largo plazo que se han planteado. Tener un sentido de misión claro e interiorizado por los empleados le permitirá a la organización moldear el comportamiento de sus miembros, de tal manera que sus acciones y decisiones lleven a la organización al estado futuro deseado.

La organización posee una estructura de valores centrales que es reconocida, aceptada y compartida por los colaboradores, de tal manera que las practicas que gobiernan la organización están enmarcadas en el cumplimiento de dichas normas. No obstante, los promedios de los índices de esta característica mostraron el índice Acuerdo con una puntuación más baja que los índices Valores Centrales y La Coordinación e Integración, lo cual indica que, aunque la

organización tiene buenas intenciones, estas se desvanecen cuando surgen conflictos u opiniones diferentes entre las personas, afectando la toma de decisiones en temas claves o críticos para la organización.

La puntuación de la característica Involucramiento muestra un nivel aceptable de compromiso de los colaboradores, con el cumplimiento de un objetivo común. Al observar las puntuaciones de los índices que hacen parte de esta característica se encuentra que, el Facultamiento es más alto que Orientación al Equipo y Desarrollo de Capacidades, lo podría representar que las personas están tomando decisiones sin propiciar la participación del equipo o sin contar con la preparación adecuada, asumiendo el riesgo de lograr resultados no esperados o que afecten en gran medida a la organización.

En la característica Adaptabilidad sobresale el índice Enfoque al cliente con la mayor puntuación del conjunto, lo cual demuestra que, la organización otorga importancia a los comentarios y recomendaciones de sus clientes y estos son parte integral de las decisiones que se toman al interior de la organización. Sin embargo, que el Enfoque al Cliente presente una puntuación más alta que Crear Cambio y Aprendizaje Organizacional, puede significar que la empresa está enfocada en satisfacer las necesidades presentes de sus clientes descuidando la construcción de capacidades que le permitan atender sus necesidades futuras.

La dimensión cultural Estabilidad (3,19), integrada por la relación de la característica Misión (3,29) y Consistencia (3,08), y que tiene impacto principalmente en los indicador de Rentabilidad y rendimiento del activo, identificó la necesidad de fortalecer la característica Consistencia de manera que, el cumplimiento de su orientación estratégica, este apalancada por

la coordinación e integración de los colaboradores y la fácil definición de acuerdos sobre situaciones que son clave para la organización.

Existe un equilibrio entre las características de Adaptabilidad (3,10) e Involucramiento (3,14) que origina la dimensión Flexibilidad (3,12) y que tiene impacto principalmente en el indicador de Desarrollo de nuevos productos y servicios. Este resultado está dado por el nivel de compromiso de los colaboradores y el enfoque al cliente. Los resultados de esta dimensión podrían mejorarse significativamente llevando a cabo acciones para mejorar el nivel de competencia del personal y fomentando la generación e implementación de ideas que permitan mejorar continuamente los procesos y servicios de la organización.

La dimensión del Enfoque Interno (3,11) integrada por las características de Consistencia (3,08) e Involucramiento (3,14) y que tiene impacto en la Satisfacción de los empleados, la Calidad de los productos y servicios, podría mejorarse sustancialmente si propicia e incentiva el trabajo en equipo, si invierte en mejorar las competencias de sus colaboradores haciendo que los procesos de toma de decisión para los que están facultados, sean efectivos y si mejora la coordinación e integración de las diferentes áreas.

La dimensión del Enfoque Externo (3,19) originada por las características de Adaptabilidad (3,10) y Misión (3,29) y que tiene impacto en los indicadores de Incrementos en ventas, crecimiento de los ingresos y participación en el mercado, puede ser mejorado en la medida que la organización no solo escuche la voz del cliente, sino que anticipe sus necesidades futuras y las convierta en acciones concretas de cambio para el mejoramiento de los servicios que ofrece la organización.

El índice de desempeño de Simout S.A percibido por los colaboradores del área administrativa, obtuvo un resultado de 3,15, resultado en el cual se destacan los indicadores de Calidad de Productos y/o Servicios y la Satisfacción de los Empleados. El indicador de menor promedio correspondió a Desarrollo de Nuevos Productos y/o Servicios, seguido por Crecimiento en Ventas e Ingresos. Estos valores tienen relación con los resultados del perfil cultural de la empresa, de acuerdo al modelo de Denison.

En términos generales, los resultados de la aplicación de la encuesta desarrollada por Denison, permite determinar que la empresa Simout S.A, no tiene una cultura organizacional fuerte, lo cual impacta el desempeño de la organización, tal como se vió reflejado en la percepción sobre el desempeño general de la empresa que tienen los colaboradores que fueron encuestados.

5. RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones finales que le permitirán a Simout S.A asegurar que su proceso de mejoramiento de la cultura, sea un proceso exitoso:

Planificar el proceso de mejoramiento de la cultura mediante adoptando el plan de acción propuesto, de ser necesario dar un mayor nivel de detalle a la descripción de las acciones. Contar con una planeación detallada constituye una guía no sólo para la ejecución de las acciones sino también para el control de las mismas, de manera que se asegure el cumplimiento del objetivo del plan.

Crear un equipo líder con la capacidad para trabajar en equipo y dirigir el proceso de mejoramiento de la cultura. Para lograr mayor aceptación y apoyo del proceso por parte de los colaboradores, es importante que quienes hagan parte de este equipo sean personas que se caractericen por inspirar respeto, reconocimiento y cercanía con los colaboradores.

Involucrar a la alta dirección como líder del proceso; de otra manera no será posible lograr el compromiso de todo el personal con este cambio. Si la alta dirección de la empresa está involucrada, entiende la estrategia de transformación de la cultura y sabe motivar a su personal, la ejecución de las acciones podrá ser llevada a cabo en el tiempo planificado y con los resultados esperados.

Hacer que los líderes de la organización, se conviertan en actores claves en el proceso de transformación de la cultura de la empresa. Una de las funciones más importantes de un líder consiste en ser agente del cambio cultural, propiciando de esta manera el crecimiento sostenible de las organizaciones. Para el proceso de transformación cultural de Simout, es necesario que la compañía implemente estrategias para, por un lado, fortalecer las habilidades gerenciales de sus

líderes y por el otro, hacerlos tomar conciencia del rol que requiere la organización en el contexto donde ella desarrolla sus funciones. Contar con líderes alineados con la cultura y conscientes de la importancia de la misma para el óptimo desempeño de la empresa, hará que estos sean multiplicadores en sus equipos de trabajo facilitando la implementación de proceso de cambio.

Realizar seguimiento y retroalimentación constante del plan de acción para verificar que todo éste se esté ejecutando conforme fue planeado, o si es necesario realizar los cambios que sean pertinentes durante la ejecución. La retroalimentación permitirá por su parte, identificar que obstáculos se están presentando para lograr el cambio y actuar oportunamente para superarlos.

REFERENCIAS

- Abravanel, H. (1992). *Cultura Organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Trad. Villamizar, J. . Legis Editores.
- Alabart, Y. (2002). Cambio Cultural, a partir de la implementación de procesos de mejora continua en la empresa cubana.
- Anzizu, J. M. (1985). Cultura Organizativa: su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa. *Alta Dirección*, ISSN 002-6549, No. 120, 17-24.
- Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press.
- Block, P. (1991). *The empowered manager. Positive political skills at work*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, A. L. (1992). Design experiments: Theoretical and methodological challenges in creating complex interventions in classroom settings. *Journal of the Learning Sciences*, 2, 141-178.
- Calderon, G., & Naranjo, J. (2007). Perfil cultural de las empresas innovadoras: Un estudio de caso en empresas metalmeccánicas. *Cuadernos de Administración* 20 (34), 161-189.
- Calderón, G., & Serna, H. M. (2010). Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional: un estudio empírico. *Acta Colombiana de Psicología* 12 (2), 97-114.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosis and Changing Organizational Culture*. Addison - Wesley: Series on Organization.
- Camisón, C. (1997). *La competitividad de la pyme industrial española: estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Civitas.
- Camisón, C., & Cruz, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 79-102.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de los recursos humanos (5ta Ed.)*. Bogotá: Ed. Mc Graw Hill Interamericana.
- Covey, S. (1989). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Estados Unidos: Free Press.
- Cruz, T. (2000). El Sistema Empresarial, Cultura y Consultoría. *Folletos Gerenciales*.

- Davenport, T. (1993). *Process Innovation: Reengineering Work through Information Technology*. Boston: Harvard Business School Press.
- Davis, S. (1984). *Managing corporate culture*. Ballinger.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. . John Wiley & Sons.
- Denison, D., & Neale, W. (1996). *Denison Organizational Culture Survey. Facilitator Guide*. Washington: Denison Consulting, LLC.
- Denison, D., Hooijberg, R., Leif, C., & Lane, N. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy* . San Francisco: Jossey-Bass.
- Denison, D., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. (2006). *Diagnosing Organizational Culture: Validating a Model and Method*. Obtenido de Denison Consulting:
<http://www.denisonconsulting.com/resource-library/diagnosing-organizational-cultures-validating-model-and-method>
- Denison, D., Nieminen, L., & Kotrba, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.
- Etzioni, A. (1964). *Modern Organizations*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Ezirim, C., Nwibere, B., & Emecheta, B. (2010). Organizational Culture and Performance: The Nigerian Experience. *International Journal of Business & Public Administration*, 40-56.
- Fey, C., & Denison, D. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia. *Organization Science*, 14 (6) , 686-706.
- Gálvez, E., & Pérez, D. (2011). Cultura organizacional y Rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empirico en Colombia. *Cuadernos de Administració*, 125-145.
- García, M., & Murillo, G. (2017). *Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali*. Colombia: Suma de Negocios, vol. 8.
- Garcia, S., & Dolan Simon, L. (1997). *La Dirección por Valores: el cambio más allá de la Dirección por Objetivos*. . Madrid: S.A. McGraw-Hill.
- Garmedia, J. A. (2004). The Impact of Corporate culture on Company Performance. *Current Sociology* 52 (6).
- Garmendia, J. (1994). Modelos Organizativos. Tres Casos Empíricos de Empresas. *ESIC*, 89-104.

- Gravano, A. (2009). La Proyección del Enfoque Etnográfico hacia la Facilitación Organizacional en Procesos Participativos de Planificación Urbana. *Horizontes Antropológicos*, 15 (32), 81 –114.
- Gregory, B., Harris, S., Armenakis, A., & Shook, C. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 673-679.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). *Competing for the Future*. Harvard Business School Press .
- Hofstede, G. (1980). *Culture´s Consequences: international differences in work - related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1999). *Culturas y organizaciones. El software mental*. Madrid: Alianza.
- Jaques, E. (1952). The Changing Culture of Factory. *Social Forces*, 288-289.
- Jeannet, J. P., & Hennessey, D. H. (1998). *Global Marketing Strategies* . Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Los Mapas Estratégicos*. Barelona.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. (1992). Corporate Culture and Performance. *Free Press, New York*.
- Lauler, E. (1996). Article Metrics. *SAGE Journals*.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: Mc-Graw Hill.
- Martínez, M. E. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. *Cuadernos de Administración* 23 (40), 163-190.
- Mendez, C. E. (2018). *Cultura y Clima: Fundamentos para el cambio en la organización*. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *SAGE Journals*, 11-24.
- Montealegre, J., & Calderon, G. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. *Innovar* 17 (29), 49-70.
- Moran, R. (2007). *Managing culture differences*. En R. H. MORAN, *Global leaders and culture*. Amsterdam: ELSIVIER.
- Nadler, A. (1998). Relationship, esteem, and achievement perspectives on autonomous and dependent help seeking. In S. A. Karabenick (Ed.).

- Naranjo, J., Sanz, R., & Jiménez, D. (2011). Innovation or imitation: The role of organizational culture. *Management Decision*, 55-72.
- O'Reilly, C., Charman, J., & Cadwell, D. (1991). People and organizational culture: a profile comparisons approach to assessing person - organization fit. *Academy of management Journal*, 34, 487-516.
- Ogbonna, E., & Haris, L. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from U.K. Companies. *The International Journal of Human Resource Management*, 766-788.
- Ogbonna, E., & Lloyd, C. H. (2002). Managing organizational culture: Insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 33-53.
- Pardo, C., & Burbano, J. (2007). Las trampas de la velocidad: Análisis de la lectura cultural de dos organizaciones. *Universitas Psychologica* 6 (1), 131-142.
- Pettigrew. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 570-581.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 363-377.
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 433-458.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional: conceptos, controversias, aplicaciones*. Mexico D.F: Pearson Education.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Organizational Behavior, 15th ed.* Estados Unidos: Pearson Prentice Hall.
- Rueda, G., & Rodenes, M. (2010). Hacia una cultura innovadora en las empresas. *Puente*, vol 4.
- Ruiz, B., & Naranjo, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. Colombia. *Diversitas: Perspectivas en psicología*, vol 8, 285-307.
- Schein. (1992). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janes.
- Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes S.A.

- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la practica de la organización abierta al aprendizaje*. España: Granica.
- Shahzad, F., Luqman, A., Rashid, A., & Shabbir, L. (2012). Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 975-985.
- Sierra, J. (2009). Assessing exporting culture in Colombian SMEs: a look at the Export Promotion Program (EPP). *Cuadernos de Administración*, 99-134.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Stalk, G. (1988). Time the next source of competitive advantage. *Harvard Bus. Rev.*, 66, 41-51.
- Suarez, D., & Herrera, A. (2013). Cultura organizacional en una empresa estatal colombiana: caso de estudio.
- Terán, O. E., & Irlanda, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, 17.
- Toca, C., & Carrillo, J. (2009). Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional. *Civilizar*, vol 9.
- Urrea, F., Arango, L. G., Dávila, C., Mejía, C. A., Parada, J., & Bernal, C. (2000). *Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Bogotá: Tercer Mundo.
- Want, J. (2003). When worlds collide: culture clash: Corporate culture – illuminating the black hole. *Journal of Business Strategy*, 24 (4), 14 –21.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de Cultura Organizacional

ENCUESTA PARA LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LA CULTURA Y EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Nombre: _____ Sexo:

F	M
---	---

Área: _____ Cargo: _____

Antigüedad en la empresa: _____ Antigüedad en el cargo: _____

Este cuestionario intenta describir rasgos o características de la cultura y desempeño de la organización. Si un ítem le resulta irrelevante o le parece que no esta seguro o que no conoce su respuesta, por favor no lo responda.

Sección 1. Califique esta sección del cuestionario marcando con una equis en un numero de uno a cinco, siendo 1 = completamente en desacuerdo, 2 = en desacuerdo, 3 = ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 = de acuerdo, y 5 = Completamente de acuerdo.

Ítem	Descriptorios de la cultura	1	2	3	4	5
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.					
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.					
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.					
4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.					
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.					
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.					
7	Trabajar en grupo es como formar parte de un equipo.					
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.					

9	Los grupos y no los individuos son los principales pilares en esta organización.					
10	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.					
11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por si mismas.					
12	Las capacidades del "banquillo" (los futuros lideres en el grupo) se mejoran constantemente.					

Ítem	Descriptor de la cultura	1	2	3	4	5
13	Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.					
14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.					
15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.					
16	Los lideres y directores practican lo que pregonan.					
17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de practicas distintivas.					
18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.					
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionara problemas.					
20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.					
21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.					
22	Este grupo tiene una cultura fuerte.					
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.					
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.					
25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.					
26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.					

27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.					
28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.					
29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.					
30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.					
31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.					
32	Respondemos bien a los cambios del entorno.					

Ítem	Descriptor de la cultura	1	2	3	4	5
33	Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.					
34	Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.					
35	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.					
36	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.					
37	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.					
38	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.					
39	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.					
40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.					
41	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.					
42	Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.					
43	Muchas ideas "se pierden por el camino".					
44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.					

45	Nos aseguramos que "la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda".					
46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.					
47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.					
48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.					
49	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.					
50	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.					
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.					
52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.					

Ítem	Descriptor de la cultura	1	2	3	4	5
53	La dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.					
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.					
55	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.					
56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.					
57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.					
58	El pensamiento a corto plazo comprende a menudo nuestra visión a largo plazo.					
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.					
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

Sección 2. Califique esta sección del cuestionario marcando con una equis en un número de uno a cinco, siendo 1 = muy bajo desempeño, 2 = bajo desempeño, 3 = ni alto ni bajo desempeño, 4 = alto desempeño, y 5 = muy alto desempeño.

Ítem	Indicadores de Desempeño	1	2	3	4	5
61	Crecimiento en ventas e ingresos.					
62	Participación en el mercado.					
63	Rentabilidad y rendimiento del activo.					
64	Calidad de productos y servicios.					
65	Desarrollo de nuevos productos y/o servicios.					
66	Satisfacción de los empleados.					
67	Rendimiento general de la empresa.					

¡Gracias por su participación!